



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**ZEFEKTIVNĚNÍ VYBRANÉHO FIREMNÍHO PROCESU  
POMOCÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ**

EFFICIENCY IMPROVEMENT OF COMPANY PROCESS BY USING PROJECT MANAGEMENT TOOLS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Patrik Doležel**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky  
Student: **Bc. Patrik Doležal**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Informační management  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Zefektivnění vybraného firemního procesu pomocí nástrojů projektového řízení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je zefektivnění firemního procesu náboru nových zaměstnanců ve vybrané firmě pomocí tradičních a agilních metod projektového řízení.

### **Základní literární prameny:**

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

Manifest agilního vývoje software. Agile Manifesto [online]. 2001 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

MYSLÍN, J. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-8-251-4650-7.

ŠOCHOVÁ, Z. a E. KUNCE. Agilní metody řízení projektů. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-8-251-4194-6.

ŠOCHOVÁ, Z. The great scrummaster: #scrummasterway. Boston: Addison-Wesley, 2017. ISBN 978-0134657110.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce pojednává o problematice zefektivnění náborového procesu ve společnosti využívající pro vývoj svých produktů agilní metody vývoje softwaru. Teoretická část práce se věnuje popisu klasických a agilních metod, a podrobnému popisu metodiky Scrum a Kanban a jejich použití pro náborové aktivity. Dále je provedena analýza současného stavu společnosti se zaměřením na HR oddělení a na návrhu řešení pro nalezené problémy

## **Klíčová slova**

projektové řízení, agilní metody, Scrum, Kanban, HR, náborový proces

## **Abstract**

This diploma thesis deals with a type of efficiency improvement of the hiring process in a company, where agile methods are used for the development of its software products. The theoretical part describes specification of traditional and agile methods, and a profound description of the Scrum and Kanban methods and the use of agile methods for hiring activities. In the following part, there is issued an analysis of the current situation in the company oriented to HR department and suggesting possible solutions for discovered problems.

## **Key words**

project management, agile methods, Scrum, Kanban, HR, hiring process

### **Bibliografická citace práce**

DOLEŽEL, Patrik. Zefektivnění vybraného firemního procesu pomocí nástrojů projektového řízení [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119913>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

.....

(podpis autora)

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za ochotu, postřehy a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti za ochotu a poskytnuté informace. Děkuji také své rodině za jejich podporu a pochopení a mé přítelkyni, bez jejíž podpory by tato cesta byla mnohem složitější.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
Cíl práce .....	12
Využité metody .....	12
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1    Projekt .....	13
1.2    Projektový trojimperativ .....	13
1.3    Projektové řízení .....	14
1.4    Fáze životního cyklu projektu .....	15
1.5    SMART cíl .....	15
1.6    Tradiční metodiky řízení projektů .....	15
1.6.1    Vodopádový model .....	16
1.7    Agilní metody řízení projektů .....	16
1.7.1    Manifest agilního vývoje software .....	17
1.7.2    Výhody agilních metod .....	19
1.8    Řízení rizik .....	28
1.8.1    Význam řízení rizik v projektu .....	28
1.8.2    Analýza rizik .....	28
1.8.3    Hodnocení rizika .....	29
1.8.4    Metody snižování rizik .....	30
1.9    Časový plán projektu .....	31
1.9.1    Metoda PERT .....	33
1.10    Strategická analýza .....	34
1.10.1    Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S .....	34
1.10.2    SLEPT analýza .....	35



1.10.3	Porterův model konkurenčního prostředí .....	36
1.10.4	SWOT analýza.....	38
1.11	SCRUM.....	19
1.11.1	Role.....	19
1.11.2	Scrum artefakty.....	20
1.11.3	Scrum meetingy .....	23
1.12	KANBAN.....	24
1.12.1	Základní praktiky Kanbanu .....	25
1.13	SCRUMBAN.....	27
1.13.1	Principy metody SCRUMBAN .....	27
1.14	HR Management.....	38
1.15	Business Agility.....	39
1.15.1	Agilní HR.....	40
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	41
2.1	Základní informace o firmě.....	41
2.2	Analýza vnitřních faktorů pomocí modelu 7 S .....	41
2.3	Analýza vnějších faktorů.....	44
2.3.1	PESTLE analýza .....	44
2.3.2	Porterův model.....	46
2.3.3	Souhrn vnějších analýz .....	48
2.4	SWOT analýza .....	49
2.5	Zhodnocení analýzy současného stavu .....	51
2.6	Proces náboru zaměstnanců .....	51
3	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	54
3.1	Výběr nástroje pro potřeby náborového procesu .....	54
3.1.1	Specifikace požadavků .....	54

3.1.2	Možnosti výběru řešení.....	55
3.1.3	Výběr nástroje.....	56
3.2	Analýza rizik .....	62
3.2.1	Identifikace a hodnocení rizik.....	62
3.2.2	Mapa rizik.....	63
3.2.3	Opatření .....	64
3.3	Časový plán metodou PERT .....	65
3.4	Implementace nástroje .....	69
3.4.1	Spuštění aplikace .....	69
3.4.2	Základní nastavení .....	70
3.4.3	Bezpečnost.....	71
3.4.4	Zálohování .....	72
3.4.5	Uživatelé .....	72
3.4.6	Nastavení notifikací .....	73
3.4.7	Náborový proces .....	74
3.5	Náklady implementace.....	82
3.6	Přínosy řešení .....	83
3.7	Doporučení.....	84
ZÁVĚR .....		85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		87
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		91
SEZNAM TABULEK .....		92
SEZNAM GRAFŮ .....		92
PŘÍLOHY .....		92

# ÚVOD

S rychlostí s jakou se vyvíjí a mění svět kolem nás, rostou i nároky na rychlost s jakou jsme schopni se s těmito změnami vyrovnávat a přizpůsobovat se jim. Procesy a postupy, které byly v minulosti považovány za revoluční, rychlé a efektivní, jsou již dnes považovány za standart, který v dnešním podnikatelském prostředí nepřináší žádnou konkurenční výhodu.

Společnosti, které se v tomto prostředí nacházejí společně s námi a pro které může neschopnost přizpůsobovat se změnám, ohrožovat konkurenceschopnost dané firmy.

Bezesporu lze říct, že jedním z nejdůležitějších procesů pro růst firmy, představuje úspěšné nabírání nových zaměstnanců a získávání talentů, neboť jsou tím v konečném důsledku zajišťovány nejen potřeby společnosti z hlediska plnění obchodních plánů, ale i potřeby spojené s dalším rozvojem firmy.

V současné době se však většina rozvíjejících se firem potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, proto představuje optimalizace náborového procesu, který by zabezpečil efektivnější a včasnější přijímání klíčových zaměstnanců, nezbytnou investici, bez kterého by většina společností, minimálně z dlouhodobého hlediska, nedokázala efektivně fungovat.

Tato diplomová práce se věnuje zefektivnění náborového procesu v kontextu konkrétní firmy zabývající se vývojem softwaru.

První část práce nabízí uvedení do problematiky a následnou definici cílů této práce. Práce je dále rozdělena do třech kapitol, kde první z nich zpracována teoretická východiska práce, zmiňuje tradiční a agilní metodiky projektového řízení, nástroje pro řízení rizik a strategické analýzy potřebné pro pochopení oborového a interního prostředí firmy.

Podstatná část je také věnována konkrétním agilním metodikám – Scrumu a Kanbanu, jelikož jsou společnostmi využívány pro vývoj hlavního produktu a ráda by tyto metodiky rozšířila i do ostatních částí firmy.

Druhá kapitola nabízí v úvodu stručné seznámení s popisovanou společností a vyhotovené strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

Další část se na základě výstupů z analýz zaměřuje na popis procesu HR oddělení, konkrétně získávání nových zaměstnanců, jehož zlepšení se věnuje následující kapitola.

Ve třetí kapitole je popsán návrh řešení v podobě výběru nástroje přispívající ke zefektivnění náborového procesu a jeho následné implementaci.

Závěr práce poté nabízí stručné shrnutí této diplomové práce.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Společnost<sup>1</sup> popisovaná v této diplomové práci se věnuje tvorbě softwarového řešení pro tvorbu webových stránek, správě online obsahu a online marketingovým kampaním. Současně s neustálým růstem a rozvojem společnosti dochází k velké poptávce po kvalifikovaných zaměstnancích, převážně vývojářích. Tato práce popisuje situaci v oddělení HR, u kterého se začala objevovat potřeba po efektivnějším systému pro řízení náboru nových zaměstnanců.

## **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zefektivnění firemního procesu náboru nových zaměstnanců ve vybrané firmě pomocí tradičních a agilních metod projektového řízení.

Hlavními cíli této práce lze rozdělit na následující dílčí cíle:

- nastudování teoretických podkladů,
- analýzy současného stavu společnosti a nalezení prostoru pro zlepšení,
- návrh vhodných řešení (v kontextu společnosti) nalezených problémů.

## **Využité metody**

Informace potřebné pro zpracování analýzy byly získány na základě poznatků získaných z osobních diskuzí a konzultací se zaměstnanci popisované společnosti.

Tyto poznatky byly následně porovnány s principy tradičního a agilního projektového řízení.

Na základě těchto metod byly následně ve finální části této práce navrženy kroky pro optimalizaci současného stavu řízení náborového procesu ve společnosti.

---

<sup>1</sup> Název popisované společnosti není v práci uveden, z důvodu toho, že si tato společnost nepřála své jméno v této práci uvádět. Dále se o ní psáno jen jako o společnosti nebo firmě.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola slouží jako teoretický základ pro tuto práci. V rámci ní budou přiblíženy nástroje projektového řízení, řízení rizik a strategické analýzy. Podrobněji budou rozebrány tzv agilní metodiky, a to konkrétně metoda Scrum a metoda Kanban. Budou probrány jejich součásti, činnosti a pravidla. Dále se bude kapitola věnovat charakterizaci řízení lidských zdrojů a novým trendům v této oblasti.

## 1.1 Projekt

Existuje mnoho různých definic pro termín projekt (project), vesměs ale všechny shodují na tomtež. Projekt je popisován jako: „Jedinečný proces změny, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (1, s. 392)

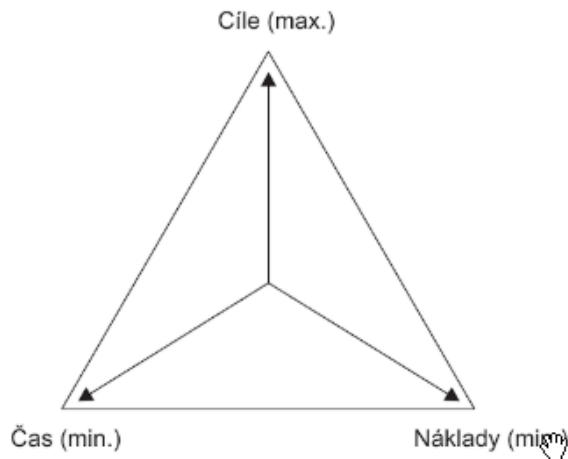
Zjednodušeně lze projekt popsat jako: „Časově omezenou pracovní činnost, jejímž cílem je vytvoření jedinečného produktu, služby, nebo dosažení jiného výsledku“ (1, s. 392)

Hlavním kritériem projektu je jedinečnost daného cíle, tj. výsledkem projektu musí být něco jedinečného, neopakovatelného. Za projekt se nepovažují rutinní podnikové činnosti jako údržba stroje, ale inovace produktu již projektem je.

## 1.2 Projektový trojimperativ

Každý projekt je limitován jeho plánovaným rozsahem, časem a náklady. Tyto veličiny jsou vzájemně provázané a v oblasti projektového řízení jsou nazývány tzv.

projektovým trojimperativem. Tento trojimperativ slouží k vyvažování těchto třech zásadních, avšak protichůdných oblastí, k dosažení cílů, a tím i úspěchu projektu. (2)



*Obrázek 1: Projektový trojimperativ (Zdroj: (1))*

### 1.3 Projektové řízení

Projektové řízení (project management) se zabývá uplatněním poznatků, dovedností, metod, nástrojů, technik a kompetencí na činnosti (aktivity) projektu, tak aby bylo dosaženo cílů projektu. (3)

Především jde o „způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu), tak aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji“ (1, s. 395)

Řízení projektu můžeme rozdělit do pěti oblastí:

- **Zahájení** – definují se cíle a požadavky daného projektu
- **Plánování** – naplánování plnění požadavků a cílů projektu a zahrnuje časový plán a finanční rozpočet
- **Vykonání** – realizace naplánovaných činností za pomoci lidských zdrojů
- **Sledování** (monitoring) – kontrola aktuálního stavu projektových činností, porovnání s časovým plánem a případná korekce odchylek (popř. úprava plánu)
- **Ukončení** – ověření, jestli výstup splňuje zadané cíle a požadavky, ukončení všech (i nedokončených) prací. (1)

## 1.4 Fáze životního cyklu projektu

*„Životní cyklus projektu je soubor obecně následných fází projektu jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace (organizací), které se v projektu angažují.“*  
(4, s. 205)

Doležal (1) uvádí tři základní fáze projektu:

- **Předprojektová fáze** – přípravná a definiční
- **Projektová fáze** – realizační
- **Poprojektová fáze** – vyhodnocovací

## 1.5 SMART cíl

Nejdůležitějším faktorem pro úspěšné naplnění projektu je správná definice jeho cílů. Příliš obecná definice cílů projektu může dříve nebo později vést ke zjištění, že realizace není tím, co bylo na začátku definováno.

Ke správnému definování cílů napomáhá využití techniky s názvem SMART. Název je akronymem slov, které slouží jako skvělý nástroj pro ulehčení definice cíle. Podle této techniky by měl cíl být:

- **S – Specific** (specifický) – potřebujeme vědět „Co?“ chceme docílit;
- **M – Measurable** (měřitelný) – umožňuje měřit naplnění daného cíle;
- **A – Agreed** (akceptovaný) – jestli zainteresované strany souhlasí s definicí daného cíle;
- **R – Realistic** (realistický) – realizovatelný v rámci možností (času, nákladů a zdrojů);
- **T – Timed** (termínovaný) – časově definovaný, s termínem dokončení. (1)

V některých případech se připojuje ještě písmeno **i** – **integrated** (integrovaný) značící začlenění v rámci organizační strategie. (1)

## 1.6 Tradiční metodiky řízení projektů

Tradiční metodiky (označovány též jako rigorózní) řízení projektů, vychází z předpokladu, že lze procesy plně definovat (popsat), naplánovat, řídit a změřit. Snahou klasického přístupu je detailní zmapování procesů, činností a produktů konkrétního projektu, což má za následek rozsáhlou dokumentaci.

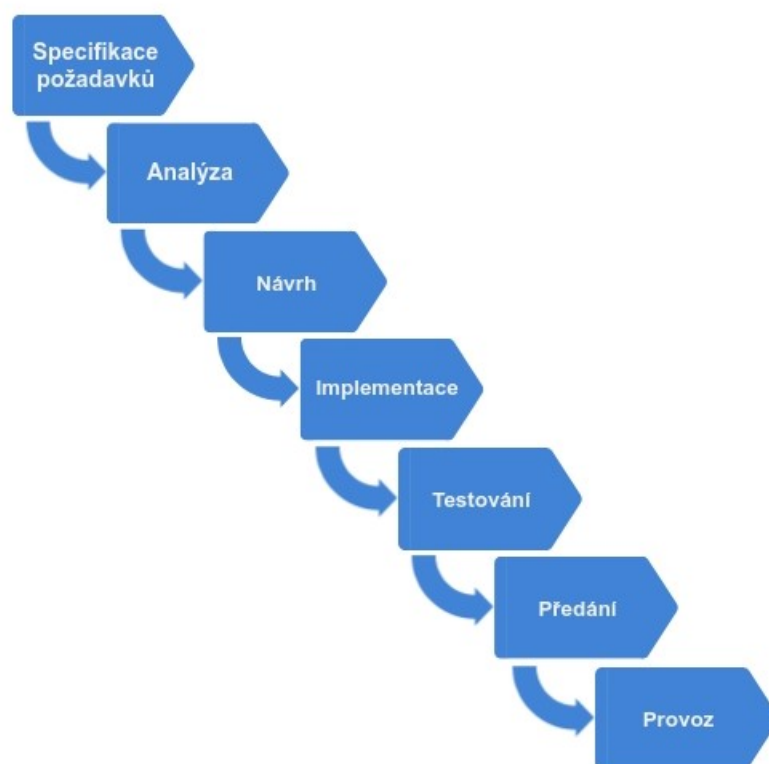


V některých případech naráží tradiční přístup na problém, že jeho metodiky nelze aplikovat na projekt, jehož požadavky nejsou přesně specifikovány, nebo se mohou v průběhu projektu změnit, popř. upravit. (5)

### 1.6.1 Vodopádový model

V metodikách tradičního přístupu převažují zejména ty založené na sériovém tzv. vodopádovém modelu (Waterfall model). Tento model byl poprvé popsán v 70. letech ve článku publikovaném Winstonem W. Roycem, ten jej však v té době jako vodopádový model neoznačoval. (6) Hlavní nevýhodou tohoto modelu je jeho lineární průběh, kde každá fáze následuje po dokončení předchozí a není nevrací se zpět.

Původní Roycův vodopádový model obsahuje sedm fází a vypadá následovně (7):



Obrázek 2 Schéma vodopádového modelu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (7))

## 1.7 Agilní metody řízení projektů

Pod pojmem *agilní* si lze představit něco dynamického, interaktivního, přizpůsobivého, flexibilního atd. a přesně tímto směrem se ubírají i agilní metody. Oproti tradičním metodám vychází ty agilní z předpokladu, že procesy projektu nelze přesně popsat, nebo

se v průběhu pro mění, a proto je vyžadováno řízení s pružnou reakcí na aktuální situaci a změny. Jsou vhodné pro použití u projektů s nejasným nebo měnícím se zadáním s ne příliš velkými týmy (max 9 lidí). Agilní přístup se také snaží eliminovat zbytečnou byrokracii a s ní spojenou dokumentaci všech, více či méně, významných událostí a aktivit, nikoliv však o eliminaci za každou cenu. Agilní vývoj nepředstavuje nástup jakéhosi bez dokumentového anarchistického řízení, jak by se na první pohled mohlo zdát a často jej tak někteří lidé vnímají, jde o dodržování určitých principů, které vedou k zjednodušení řízení typu projektů s ne příliš jasným zadáním.

### 1.7.1 Manifest agilního vývoje software

Základním kamenem agilního vývoje je *Manifest agilního vývoje software* (Agile Manifesto). Spíše než o dokument nebo normu, jde více o seznam hodnot sestavený odborníky z oblasti projektového managementu a softwarového vývoje, vydaný v roce 2001 a je složen z následujících čtyř oblastí:

- „*Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji*
- *Fungující software před vyčerpávající dokumentací*
- *Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě*
- *Reagování na změny před dodržováním plánu.*

Jakkoliv jsou body napravo hodnotné, bodů nalevo si ceníme více.“ (8)

#### **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji**

Tato hodnota je založena na faktu, že spolupracující týmy vykazují daleko lepší výsledky než skupiny individuálně pracujících jednotlivců. Procesy a nástroje sice představují vítanou pomoc k dosažení výsledku, nejsou však pro jejich úspěch nijak klíčové. Manifest však také netvrdí, že by procesy a dohody neměly existovat a, že by měly týmy pracovat bez nástrojů. Týmy by měly mít možnost volby nástrojů a používat je, ale jen ty, které jim opravdu pomáhají k dosažení kvalitních výsledků. (9)

#### **Fungující software před vyčerpávající dokumentací**

Doporučením není přestat dokumentovat, ale pouze zredukovat dokumentaci na nutné minimum, tak aby se byla stručná a vystihovala klíčové informace. Čas a námaha investovaná do psaní takové dokumentace by měl odpovídat hodnotě, kterou lidé (zákazníci), kteří ji budou číst, z této dokumentace načerpají. (9)

## **Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě**

Spolupráce, a především samotná komunikace se zákazníkem představuje nejdůležitější činnost při tvorbě nového produktu. Zákazník mnohdy nemá představu o tom, jak by měl finální produkt vypadat a často mění názor. Smlouvy jsou sice důležité, ale neměly by být prostředkem nahrazujícím spolupráci a komunikaci se zákazníkem. Je nezbytné zahrnout zákazníka do procesu vývoje a společně s ním vytvořit spolupracující tým, který zajistí, že finální produkt bude odpovídat jeho potřebám a požadavkům.

## **Reagování na změny před dodržováním plánu**

Stejně tak jako se svět neustále vyvíjí a mění a technologie jdou neustále kupředu, tak se mění i požadavky a problémy zákazníků. Stejně tak jako ostatní, tak i oni se musí přizpůsobovat nejnovějším trendům a tím udržovat svou konkurenceschopnost. Projektové plány jsou důležitým vodítkem, neměly by však znemožňovat zavedení potřebných změn, které umožní přizpůsobení dané situaci. (9)

Na principu těchto hodnot byly sestaveny „*Principy stojící za Agilním manifestem*“:

1. *Naši nejvyšší prioritou je uspokojení potřeb zákazníka za pomoci častých a průběžných dodávek hotového softwaru*
2. *Vítání změny v požadavcích, i v průběhu vývoje za účelem zvýšení konkurenceschopnosti*
3. *Dodávka fungujícího software a preferencí kratších period*
4. *Spolupráce lidí z byznysu na projektu po celou dobu vývoje*
5. *Motivace lidí zapojených do projektu*
6. *Důraz na osobní konverzaci*
7. *Za hlavní měřítko pokroku se považuje fungující produkt*
8. *Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj*
9. *Pozornost upřená na technickou výjimečnost a design*
10. *Jednoduchost je klíčová – maximalizace nevykonané práce*
11. *Nejlepší návrhy vycházejí ze samo-organizujících se týmů*
12. *Tým pravidelně pracuje na své efektivitě* (8)

### 1.7.2 Výhody agilních metod

- **Flexibilita** – agilní metody umožňují pružnou reakci na změny, které se mohou vyskytnout v průběhu projektu,
- **Efektivita** – díky silné spolupráci více lidí, kterou lze díky těmto metodám získat, lze dosahovat výrazně vyšší efektivity práce,
- **Předvídatelnost** – agilní metody přináší zcela jiný přístup pro odhadování rozsahu projektu. Odhady jsou prováděny v relativních jednotkách a do jejich odhadování je zapojen celý tým. Další metodou je rozdělení projektu na menší kousky, u kterých se lépe odhaduje jejich náročnost a je větší pravděpodobnost eliminace tzv. studentského syndromu.
- **Kvalita** – zapojením zákazníka do produktu je omezeno riziko, že by zákazník produkt odmítl jako nepoužitelný. Dále dochází ke snížení počtu chyb a je omezeno riziko vzniku technického dluhu.
- **Spokojenost** (zábava) – jednotliví členové týmu chápou smysl produktu a rozumí zákazníkovi (motivovaný tým je mnohem efektivnější a práce jej baví). Zákazník dostane nejen co si objednal, ale to, co opravdu potřebuje. (9)

## 1.8 SCRUM

Scrum patří v současnosti mezi nejznámější agilní metodiku vůbec. Spíše, než metodikou je však rámcem, který nabízí soubor postupů a technik, které tým musí dodržovat, aby byl efektivní. Je založen na krátkých periodických cyklech nazývaných – Sprinty. Aby se zvýšilo využívání množství produktivního času, snaží se administrativní režie u Scrumu udržovat co nejmenší.

Hlavním principem procesu Scrumu je rozdělení projektu (produktu) na menší celky, čímž je minimalizováno riziko vzniku nákladné chyby, kterou by bylo nutné odstraňovat. (10)

### 1.8.1 Role

Scrum kompletně přepracovává tradiční model managementu. Role projektového manažera tak jak ji známe, je odsunuta do pozadí a namísto se objevují role nové. Jeho role v tradičním slova smyslu není úplně vytěsněna, ale jeho povinnosti a zodpovědnosti jsou rozděleny mezi: *Vlastníka produktu, ScrumMastery a samotný tým.*

### **Product Owner („Vlastník produktu“)**

Zodpovídá za výsledný produkt. Jeho úkolem je sběr požadavků zákazníka a jejich přepracování do formy tzv. „uživatelských scénářů“ („user story“) a stanovení jejich priorit. Jednoduše řečeno – vlastník produktu určuje, co je potřeba udělat. (9)

### **Scrum Team („Scrum Tým“)**

Scrum tým je složen ze specialistů na danou problematiku. Metodiky Scrumu se vyhýbá rozdělování členů týmu na programátory a testery – všechny považuje za rovnocenné členy týmu. Tento tým implementuje funkcionalitu požadovanou *vlastníkem produktu*. Tým určuje, jak bude tato funkcionalita implementována. (9)

### **ScrumMaster**

ScrumMaster je seznámen s cílem projektu a zajišťuje hladký průběh iterací. Mezi jedny z úkolů ScrumMastera patří podpora komunikace v týmu a uspokojování jeho potřeb, není však asistentem týmu, ale pomáhá týmu při odstraňování jakýchkoliv překážek, které se v průběhu projektu mohou vyskytnout a znemožnily by týmu v plnění úkolů. (11)

*„ScrumMaster se snaží o vybudování samoorganizovaného týmu a také podporuje samoorganizaci jako základní princip kultury v organizaci. [...] Samoorganizace týmu přináší pocit spoluvlastnictví a spoluzodpovědnosti a díky tomu jsou lidé v týmu proaktivnější. [...] Umožňuje zlepšovat procesy, komunikaci a spolupráci, podle aktuálních potřeb.“* (11, s. 7)

Jeho nejdůležitější činnosti je však, ochrana agilních procesů a Scrumu. Má funkci školitele agilních principů a přístupů, nejen uvnitř týmu, ale i v jeho okolí, především kultury organizace a přímého managementu. (11)

### **Další zúčastněné strany**

Je jimi kdokoliv z okolí týmu (ať už jsou to zákazníci, přímí či nepřímí nadřízení, pracovníci jiných oddělení atd.), může tým, během jednotlivých iterací, pozorovat při práci, ale nesmí do jejich práce zasahovat a narušovat ji.

#### **1.8.2 Scrum artefakty**

Pro většinu termínů artefaktů neexistuje český ekvivalent, a ani nepoužívá, proto jejich názvy ponechány v původním (anglickém) znění.

## User Story

Nejdůležitější artefakt (základní kámen), který předkládá informace o požadavcích zákazníka: *Co chce vytvořit, pro koho a proč*. User story by měla být jednoznačně popsatelná, vytvářet obrázek, nezávislá, přinášet hodnotu a také malá (viz. INVEST kritéria). Pokud by User Story byla příliš velká (rozsáhlá), je poté těžké určit co ještě obsahem je a co už ne. User Story popisuje funkcionalitu a je zaměřená na přínos, který jejím přidáním nebo změnou získáme. (9)

### INVEST kritéria

Jde o obdobou metody SMART, která pomáhá definovat cíl. Její akronym složený z anglických slov: *Independent, Negotiable, Valuable, Estimable a Small*, popisuje jednotlivé části této metody, která pomáhá správným způsobem nedefinovat User Story.

- **I – Independent** (nezávislý) – User Story musí být jedna na druhé nezávislé.
- **N – Negotiable** (popsatelný, vysvětlitelný) – Product Owner musí být schopen User Story vysvětlit projektovému týmu tak, aby ji rozuměl a byl schopen ji ohodnotit.
- **V – Valuable** (má hodnotu) – hodnotou se rozumí hodnota pro uživatele. Bez ní se nejedná User Story.
- **E – Estimable** (ohodnotitelný) – User Story hodnotí tým s tím, že aby mohl danou funkcionalitu ohodnotit, musí ji rozumět.
- **S – Small** (malá) – tým musí být schopen dokončit User Story, nejdéle, za polovinu jednoho sprintu, v opačném případě je nutné její funkcionalitu rozdělit na více částí.
- **T – Testable** (otestovatelná) – testováním se pozná, zda jsou dobře nadefinovaná akceptační kritéria a zda User Story rozumíme. (9)

## Sprint

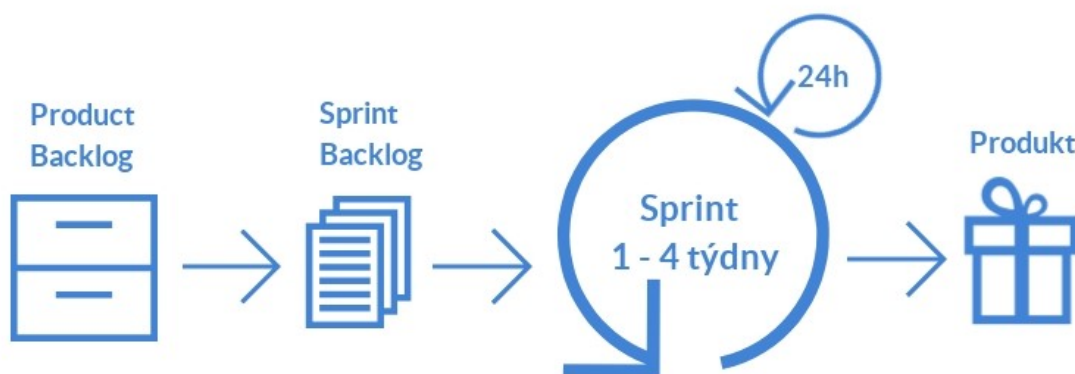
Označuje jednu vývojovou iteraci a zároveň je jedním ze základních principů scrumu. Je to časový úsek (většinou 1 až 4 týdny), za který se celý tým snaží dokončit všechny úkoly, které byly na začátku naplánovány.

## Product Backlog („Produktový Backlog“)

Jde o prioritizovaný seznam všeho, čeho je nutné v produktu dosáhnout a je zároveň jediným zdrojem požadavků na jakoukoliv změnu v produktu. Za obsah, dostupnost a prioritizaci backlogu je zodpovědný vlastník produktu. (9)

## Sprint Backlog

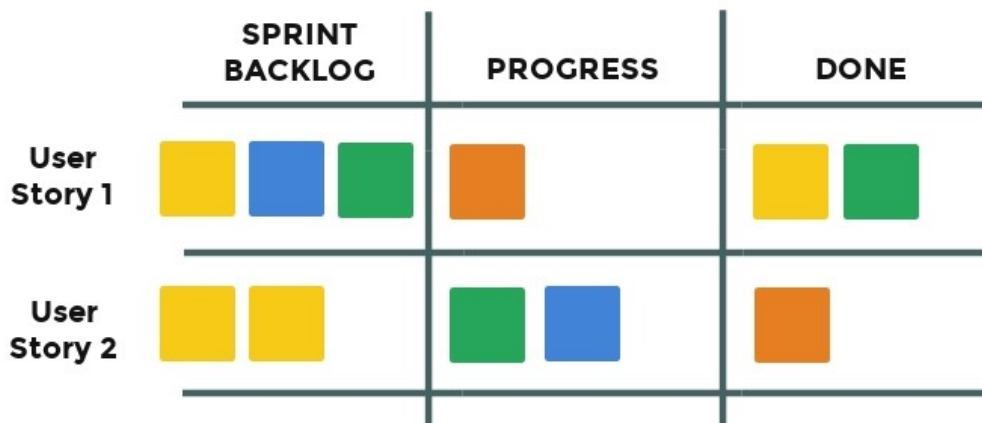
Představuje podmnožinu produktového backlogu. Jde v podstatě o seznam vybraných položek z produktového backlogu, které je třeba dokončit během sprintu. Po dokončení sprintu je tento seznam dodán jako jediný přírůstek funkčnosti. Na rozdíl od produktového backlogu jsou úkoly v sprint backlogu časově omezeny a tím je zodpovědný za jejich dokončení v termínu jednoho sprintu. (9)



Obrázek 3 Schéma průběhu Scrumu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (9))

## Scrum tabule

Zpravidla se skládá alespoň ze třech sloupců: *Sprint Backlog*, *In Progress* (tedy na čem se pracuje), a *Done* (to co je již hotovo). Nedříve se všechny naplánované User Stories dají do sloupečku Sprint Backlog a případně jsou rozděleny na dílčí úkoly. V průběhu Sprintu si poté každý člen týmu vezme na starost jeden úkol, u kterého se zavazuje, že jej splní a ten je poté přesunut do sloupce In Progress. Každý člen může mít rozpracovaný pouze jeden úkol, a než začne pracovat na dalším, musí předchozí úkol dokončit, nebo jej předat někomu jinému. Po dokončení je úkol přesunut do sloupce s názvem Done. Tabule krásně ilustruje, v jakém stavu se jednotliví User Stories nachází a kdo na jakém úkolu pracuje. (9)



Obrázek 4 Scrum tabule (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (9))

### 1.8.3 Scrum meetingy

#### Daily Scrum

Jsou pravidelné denní schůzky ve stejnou dobu na stejném místě. Vzhledem k tomu, že scrum tým je sebe regulující, slouží tyto schůzky k zjištění toho, zda se udržuje na dobré cestě k dosažení cíle sprintu. Během těchto schůzek každý člen týmu poskytuje tři zásadní informace:

- *Co jsem udělal od posledního Daily Scrumu?*
- *Co mám v plánu do příštího Daily Scrumu?*
- *Co zdržuje můj pokrok (s čím mám problém)?* (9)

#### Sprint Review

Představuje přezkoumání výstupu sprintu na jeho konci. Doporučenou dobou pro Sprint Review je jedna hodina. Jedná se o neformální setkání týmu a zúčastněných stran, kde se zjišťuje, jak sprint dopadl a jakým směrem produkt dále ubírat. Vlastník produktu vytváří konečné rozhodnutí o budoucnosti produktu a dle potřeby aktualizuje produktový Backlog. (9)

#### Sprint Retrospective

Nachází se na konci každého sprintu a má za cíl zhodnotit, jak s ohledem na proces, vztahy mezi lidmi a nástroji, dopadl tento sprint. Tým v časovém horizontu jedné hodiny (to po většině odpovídá délce trvání Sprint Retrospective) zjišťuje, co nebylo dobré, kde



se objevovaly chyby a vypracovává plán na případné zlepšení. Scrum tým zlepšuje pouze svůj vlastní proces v rámci svého týmu. (9)

## 1.9 KANBAN

KANBAN lze použít ve dvou různých rovinách. Buďto jako agilní metodiku vývoje software, nebo jako metodiku, ze které agilní metodika vyháží, tedy jako výrobní proces Kanban. Samotné slovo „*kanban*“ je japonský výraz pro *kartu*, popřípadě *lístek* nebo *štítek*. (12)

Původním zařazením metodiky Kanbanu bylo jako systému pro plánování výroby, který je založen na rychlé reakci na poptávku zákazníků. Úplné začátky Kanbanu se datují do 40. let 20. století, kdy inženýři z Toyoty inspiroval proces doplňování zboží v supermarketech, které v té době zažívaly obrovský boom. Pracovníci supermarketů objednávali zboží, až v té době, kdy mělo téměř dojít k jeho vyprodání. Tento postup podnítil Toyotu k vyvinutí nového systému řízení, který dnes nese název Kanban. Díky vysoce vizuální povaze systému bylo pro týmy mnohem snadnější komunikovat o tom, jakou práci je třeba udělat prioritně, a která může na chvíli počkat. (12)

Tento systém se využívá ve velké škále odvětví a není specifický pro vývoj software. Softwarovými vývojáři byl přebrán pouze základní princip a celý systém Kanbanu byl upraven tak, aby jeho koncept vyhovoval právě prostředí IT. Často je Kanban spojován s „*Lean Software Development*“, neboli tzv. *štíhlým vývojem*, který patří k dalším agilním přístupům.

Na místě je poznamenat, že Kanban jako takový není ucelenou metodikou, jako například výše zmíněný SCRUM, a proto není používán samostatně a častěji se lze s ním setkat jako s kombinací s další metodikou – např. *SCRUM + KANBAN = SCRUMBAN*. Právě tuto kombinaci těchto metodik používá při vývoji aplikací i popisovaná společnost.

Oproti ostatním agilním metodikám nerozbíjí Kanban myšlenku přesouvání prací mezi jednotlivými pracovníky, která je prosazována metodikou Vodopádu „*Waterfall*“. Je nutno říct, že jsou však všechny jednotlivé kroky detailně analyzovány s cílem rozdělit tyto kroky do co nejmenších úkolů s jasnou návazností.

Hlavní přínos Kanbanu představuje využití tzv. „*pull systému*“. Pokud si představíme základní model vývoje softwaru – *waterfall*, s jeho způsobem předávání prací, můžeme

si všimnout tzv „*push systému*“. Tímto systémem rozumějme takový způsob prací, kdy např. člen týmu, který dokončil svou část práce na úkolu „natlačí“ práci na dalšího v pořadí. Ten je nucen bezprostředně začít na tomto úkolu pracovat.

Kanban využívá přesný opak tohoto modelu a využívá *pull systém*. Jinými slovy, vývojář dokončí svou práci na úkolu a jen ji označí jako „hotovou“. Člověk, který má na úkolu pokračovat, se nejdříve zabývá těmi úkoly, které jsou nejstarší a nejdůležitější, tudíž se k novým úkolům dostane později – práce je tahána těmi, kdo na ni má čas. Tímto způsobem lze odhalit slabá místa v týmu, kde je pravděpodobné, že se bude hromadit práce. Také si tým uvědomí, zda není nutno pomoci slabším členům a tím uspišit a napomoci k plynulosti průběhu prací. (12)

### **1.9.1 Základní praktiky Kanbanu**

#### **Vizualizace toku práce.**

Vytvořením vizuálního modlu lze jednoduše sledovat pracovní postup. Tým za použití tabule (doporučuje se obyčejná, nikoliv elektronická), na které vytvoří sloupce, které reprezentují fáze procesu a řádky, které reprezentují volnou kapacitu. Na tabuli se nepíše klasickým způsobem, ale používají se, ve většině případů, nalepovací lístečky, na které se rozepíše jednotlivé úkoly. Členové týmu poté lístečky přelepují (aktualizují stav úkolu) podle toho, jak jejich práce postupuje. Na obrázku č. 2 je zjednodušená vizuální interpretace principu takové tabule, kde: TO DO – představuje úkol, který je zadán ale nezpracován, DOING – úkol na kterém se již pracuje, DONE – úkol je hotov. (12)

#### **Omezení rozdělané práce (Work in Process)**

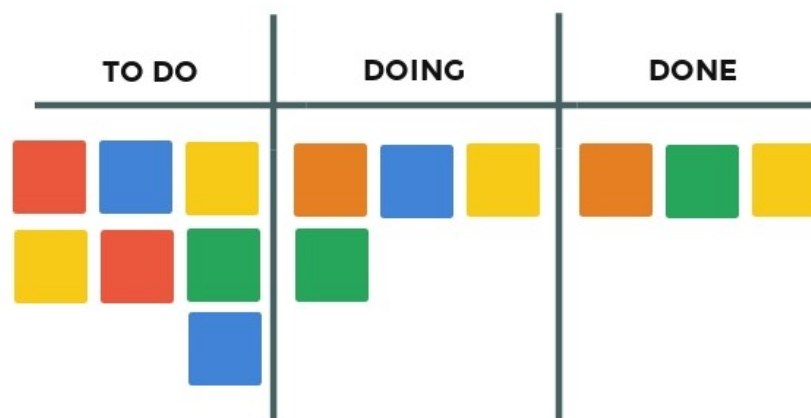
Tím je myšleno dosažení maximálního možného počtu nedokončených úkolů v každé fázi procesu. V praxi to znamená, že nemůže být přidán další lísteček do fáze, dokud nebude jeden z předchozích, již zapsaných lístečku, posunut v procesu dále. Toto omezení zkracuje průměrnou dobu realizace a zlepšuje kvalitu práce. Napomáhá předcházení problémům, které vznikají přepínáním mezi úkoly a sníží tak potřebu neustále aktualizovat priority úkolů. (12)

## Řízení toku práce

Díky zavedení vizualizace pracovního postupu a omezení rozdělení práce, může tým lépe analyzovat a zlepšovat tok práce. Nastavením vhodných metrik lze tok optimalizovat a předcházet tak možným problémům v budoucnu. (12)

## Neustálé společné zlepšování

V Kanbanu je důležité neustálé zlepšování. Sledováním toku, kvality produktů nebo průchodnost jednotlivými fázemi, měří tým svou efektivitu. Cílem tohoto monitoringu je nalezení slabých míst ve vývoji a tento proces dál zlepšovat. (12)



*Obrázek 5: Kanban tabule (Zdroj: vlastní zpracování dle: (12))*

Hlavní výhodou Kanbanu představuje jeho jednoduchá integrace do týmových procesů, viditelnost a transparentnost celého projektu. Kanban pomáhá k efektivnímu využívání zdrojů v průběhu celého životního cyklu vyvíjeného produktu (služby). Celá koncepce metodiky Kanban je velmi flexibilní a umožňuje týmům modifikaci tabulí a lístečku tak, aby co nejvíce vyhovovali jejich potřebám.

Vysoká flexibilita této metodiky by však neměla vést k vytvoření příliš složitého systému. Za nevýhodu Kanbanu můžeme považovat nutnost neustálého sledování a aktualizace tabule. Další riziko při nevhodném omezení úkolů ve fázích, představuje zaseknutí, při kterém tým čeká na externí zdroje.

## 1.10 SCRUMBAN

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o často používanou kombinaci dvou agilních přístupů, Scrumu a Kanbanu. Z obou těchto metodik a přístupů si bere to nejlepší. Scrum představuje hlavní složku iterativního vývoje (je zachována myšlenka sprintů), popisu rolí (Vlastník produktu, tým, ScrumMaster...) atd. Z Kanbanu přejímá myšlenky, rozkouskování prací, *pull systému* a kontinuálního plánování. (13)

### 1.10.1 Principy metody SCRUMBAN

#### Omezení rozdělané práce (Work in Process)

Scrum omezuje množství práce na které se zrovna pracuje, délkou sprintu. Scrumban používá po vzoru Kanbanu omezení prací v jednotlivých fázích (sloupcích). Hlavním cílem je posouvání lístečků (karet), na kanbanové tabuli zleva doprava. Pokud ve některém sloupci přesáhne počet lístečků maximální počet pro danou fázi, celý tým by se měl zapojit do zpracování tohoto úkolu a umožnit tak posunutí lístečku dál, a to bez ohledu na funkční roli členů týmu. (13)

#### Plánovací schůze

Schůze jsou prováděny častěji (jednou týdně). Neplánuje se zde však celý sprint (týden), ale vytváří se vstupní fronta úloh, na takový počet, který tým považuje za únosný. (13)

#### Standup

Představuje jeden z nejužitečnějších nástrojů pro Scrumban. Oproti Scrumu je ale princip (*Co jsem dělal včera, Co mám v plánu dělat dnes, S čím mám problem*) zaměřen na tok lístečků (karet) na tabuli Kanbanu. (13)

#### Review a Retrospective

Po vzoru Scrumu si zachovává jistou formu *Sprint Review*, tedy neformální setkání týmu a zúčastněných stran, kde se odhalují nedostatky a směr jakým se bude produkt dále ubírat. Princip *Sprint Retrospective* se také zachovává, avšak nepodléhá již délce sprintů.

#### Neustálé zlepšování

Stejně jako je tomu u Kanbanu je důležité neustále zlepšování efektivity týmu. Monitoringem toků práce a průchodnost jednotlivými fázemi, lze odhalit slabá místa ve vývoji a tím tento proces zlepšovat. Metrikou pro monitoring v Scrumbanu je *Cycle time*.

Jedná se o dobu, potřebnou k dokončení prací nad úkolem na jednom lístečku, která je měřena od okamžiku, kdy se na ně něm začalo pracovat (doba průchodu lístečku tabulí). V průběhu lze provést statistickou analýzu všech lístečků (karet) projektu a tím získat průměrný Cycle Time a směrodatnou odchylku. Tyto hodnoty lze poté použít pro plánování na makroúrovni v budoucnu. (13)

## **1.11 Řízení rizik**

Tato část bude věnována problematice spojenou s řízením rizik, také nazývanou risk management. Jedná se o proces, při kterém se snažíme zamezit (popř. snížit) nežádoucí působení faktorů, ať už existujících či budoucích a navrhnout řešení pro eliminaci nepříznivých vlivů, a naopak využití vlivů pozitivních. Důležité je zvážení všech relevantních faktorů – politických, ekonomických, sociálních a technických, se přistupuje k nalezení opatření vhodných k co nejefektivnější minimalizaci daného rizika. (14)

### **1.11.1 Význam řízení rizik v projektu**

Při řízení projektů musí být projektový tým na pozoru před nebezpečími, které mohou ohrozit úspěšné dokončení projektu. Z toho důvodu je nutný pravidelný monitoring nepříznivých vlivů, které působí na projekt a zároveň je nutné připravovat opatření, která by snižovala ohrožení projektu a zabezpečovala tak vyšší pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. (1, s. 73)

### **1.11.2 Analýza rizik**

Nejdůležitějším fází při řízení rizik je bezesporu analýza rizik, se kterou souvisí výpočet míry rizika a hodnocení rizik s následnou výstupem v podobě definice rizikivosti projektu. (14)

#### **1.11.2.1 Metody analýzy rizik**

Metody pro analýzu rizik, lze rozdělit na základě způsobu vyjádření veličin, se kterými se v analýze pracuje. Existují dva základní přístupy

### 1.11.3 Hodnocení rizika

#### 1.11.3.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda se skládá ze třech fází:

1. **Identifikace rizika**
2. **Ohodnocení rizika**
3. **Návrhy na opatření ke snížení rizika (1)**

Rizika jsou vybírána ze čtyř hlavních oblastí rizik projektu:

- **Technické oblasti,**
- **Finanční oblasti,**
- **Personální oblasti,**
- **Obchodní oblasti (1).**

První fáze, tj. identifikace rizika, se provádí prostřednictvím rizikových faktorů. Každý rizikový faktor se následně ohodnotí podle možnosti výskytu a dopadu na stupnici 1-10.

Pro stanovení expertního odhadu je využívána metoda Team Delphi, při které každý člen týmu stanoví svůj odhad pro jednotlivá skóre. Pomocí aritmetického průměru jednotlivých členů je následně vypočteno výsledné skóre. Ocenění rizika je poté vypočítáno jako součin pravděpodobnosti a hodnotou skóre dopadu. Výše hodnocení se pak pohybuje v rozmezí hodnot 1-100. (1)

Další fází je sestavení mapy rizik, která je složená ze čtyř kvadrantů, do kterých jsou přiřazovány rizika na základě jejich hodnoty dopadu a pravděpodobnosti výskytu (viz. obrázek níže).

- **Bezvýznamná rizika**, které se vyznačují nízkou hodnotou pravděpodobnosti výskytu i závažností dopadu.
- **Běžná rizika**, které mají vysokou pravděpodobnost, nicméně závažnost jejich dopadu je nízká.
- **Významná rizika** s nízkou mírou pravděpodobnosti, ale jejich dopad na prováděnou změnu je velký.

- **Kritická rizika** s vysokou mírou pravděpodobnosti a vysokou hodnotou dopadu. Těmto rizikům by měla být věnována největší pozornost a připravovat na opatření na snížení hodnoty těchto rizik. (1)



*Obrázek 6: Mapa rizik skórovací metody (Zdroj: (1))*

Výhody, kterými disponuje tato metoda je její jednoduchost, přehlednost, a nevyžaduje žádné zvláštní odborné znalosti. (1)

#### 1.11.4 Metody snižování rizik

Po identifikaci a ohodnocení rizik se přistupuje ke snižování rizik. Tato část zahrnuje výběr prostředků a způsobů, jak tato rizika ošetřit. Mezi základní metody snižování rizik patří redukce a retence.

##### **Redukce**

Redukce je metodou, při které jsou vybírána přijatelná a účinná, efektivní a včasná opatření, která, s ohledem na různá omezení (časová, finanční). Jsou používány metody, které mají za úkol odstranění příčiny vzniku rizika (přesun rizika), popřípadě snižují nepříznivé důsledky, tedy dopad rizika (diverzifikace, pojištění). Mezi metody redukce se zařazují i metody operační analýzy, které snižují pravděpodobnost samotného výskytu rizik a současně snižují dopad. (14)

## Retence

Představuje nejběžnější způsob řešení rizik, tj. podstoupení rizika. Zjednodušeně lze říci, že proto rizikům nejsou nasazena žádná opatření. Retence může nabývat několika forem: vědomá (o riziku víme, ale nic neděláme), nevědomá (o riziku nevíme, tedy nic neděláme), dobrovolná (o riziku víme, ale podstoupíme jej), nedobrovolná (o riziku víme, ale nemůžeme s ním nic dělat). Právě metoda dobrovolné retence se zpravidla využívá při rizicích s nízkými hodnotami dopadu a nízkou pravděpodobností. (14)

### 1.12 Časový plán projektu

Čas patří k jedné z klíčových veličin při projektovém řízení, zároveň je také jedním z atributů projektového trojimperativu. Váže se tak k dosažení stanoveného cíle projektu. Při tvorbě časového plánu projektu (tj. harmonogramu) je nutné prát v potaz i zbývající veličiny trojimperativu, protože ty tvoří vstup pro časovou analýzu. (1)

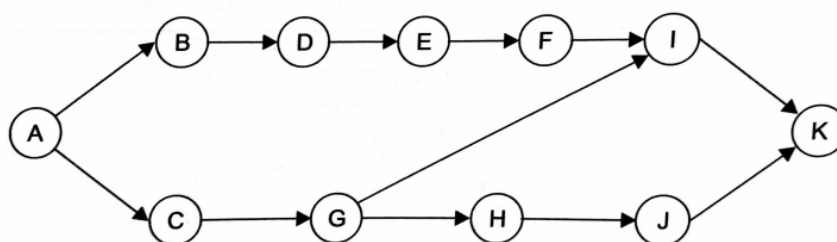
V první fázi je nutné definovat samotné činnosti potřebné k realizaci projektu a následně tyto činnosti chronologicky seřadit tak, aby na základně vzniklých návazností činností bylo možné vytvořit časový harmonogram celého projektu. (1)

Pro znázornění návazností činností je využíváno síťových grafů, je však nutné dodržovat následující pravidla:

- graf má jeden začátek a jeden konec
- graf musí být acyklický

Podle způsobu zobrazení se grafy dále dělí na uzlově definovaný a hranově definovaný.

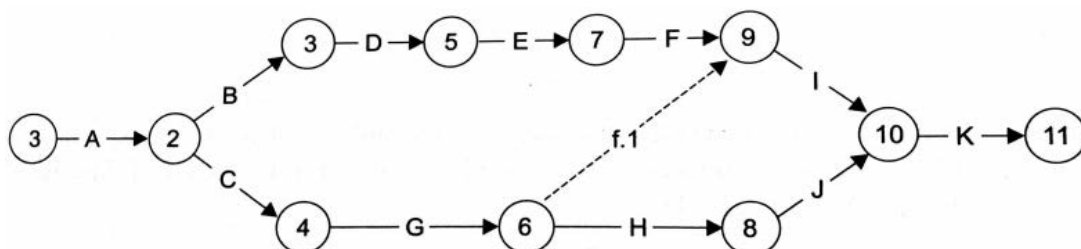
Uzlově definovaný síťový graf znázorňuje činnosti za pomoci ohodnocených uzlů, a orientované hrany pak představují závislosti mezi jednotlivými činnostmi (viz. Obrázek 3) (1)



*Obrázek 7: Uzlově definovaná síťový graf (Zdroj: (1))*

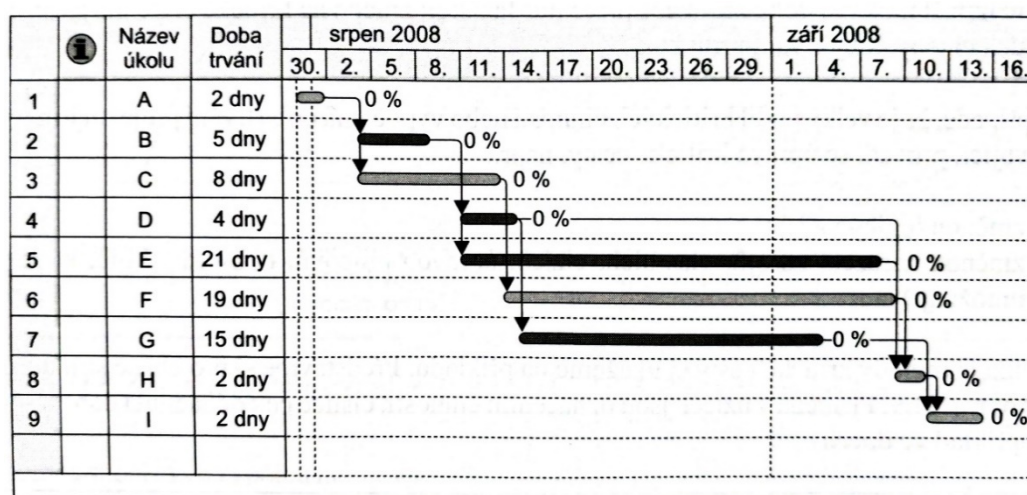


Hranově definovaný síťový graf používám pro znázornění činností ohodnocené orientované hrany, uzly v tomto případě představují okamžik začátku a konce činností. V některých případech je nutné použít fiktivních ohodnocených hran, tzv. fiktivní činností, aby bylo dosaženo správného znázornění vazeb. Příklad hranově definovaného síťového grafu představuje obrázek níže. (1)



**Obrázek 8: Hranově definovaný síťový graf (Zdroj: (1))**

V běžné praxi se více než síťové grafy v čisté podobě, používají jejich kombinace s tzv. Ganttovým diagramem (popř. Ganttův graf), znázorněný na následujícím obrázku.



**Obrázek 9: Ganttův graf (Zdroj: (1))**

Ten pracuje s časovou osou, na níž jsou činnosti zobrazené jako ohraničené úsečky, jejichž délka reprezentuje délku trvání dané činnosti. Ganttův diagram navíc pracuje s milníky, což jsou činnosti s nulovou dobou trvání. Ty se především používají k oddělení jednotlivých činností a zároveň slouží jako kontrolní body projektu. Často značí zahájení nebo ukončení fáze projektu. (1)

Hlavní výhodou Ganttova grafu je přehledný způsob zobrazení, který lze snadněji interpretovat i zájmovým skupinám, které s běžnými síťovými grafy nemají tolik zkušeností. Nejčastěji je Ganttův diagram vytvářen v prostředí Microsoft Project, lze jej však vytvořit i v prostředí Microsoft Excel, zde však není jeho tvorba tak intuitivní jako v případě MS Projectu.

### 1.12.1 Metoda PERT

Pro stanovení doby trvání jednotlivých činností projektu používá metoda PERT vážený průměr založený na 3 pravděpodobnostních odhadech. Konkrétně se jedná od odhad *optimistický*, *pesimistický* a *realistický*. Síťový graf sestavený na základě této metody ve většině případů využíváme u těch činností, u kterých nejsme schopni přesně a s určitou jistotou, stanovit dobu trvání. Typicky se jedná u projekty, jejichž podstatou je určitá změna, jejíž činnosti jsou neopakované, a tudíž nelze její průběh předem předvídat. (15)

Pro výpočet váženého průměru a současně i doby trvání jednotlivých činností je využíván vzorec popsany níže, který je použit pro převodu na deterministický model.

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$

(15, s. 87)

kde

a – optimistický odhad

b – pesimistický odhad

m – realistický odhad

$$\sigma^2 = \frac{(b - a)^2}{36}$$

(15, s. 87)

Vzhledem k tomu, že se jedná o odhady, je ze statistického hlediska potřeba spočítat také rozptyl. Rozptyl nám udává, jak moc se optimistický a pesimistický odhad rozptýlen v kolem hodnoty realistického odhadu. (15)

$$\sigma = \frac{b - a}{6}$$

(15, s. 87)

S rozptylem souvisí i směrodatná odchylka, která nám ukazuje, jak se od sebe vzájemně liší hodnoty optimistického a pesimistického odhadu. Matematicky je interpretována jako druhá odmocnina z rozptylu. (15)

### 1.13 Strategická analýza

Strategická analýza okolí představuje proces, prostřednictvím kterého lze v okolí konkrétní společnosti odhalit hrozby, příležitosti a trendy odvětví, které mohou v budoucnu ovlivňovat směr, kterým se firma bude vyvíjet. Výsledky této analýzy by poté měly vyústit v závěry, které budou představovat východisko pro formulaci firemní strategie, se schopností reagovat na zjištěné skutečnosti.

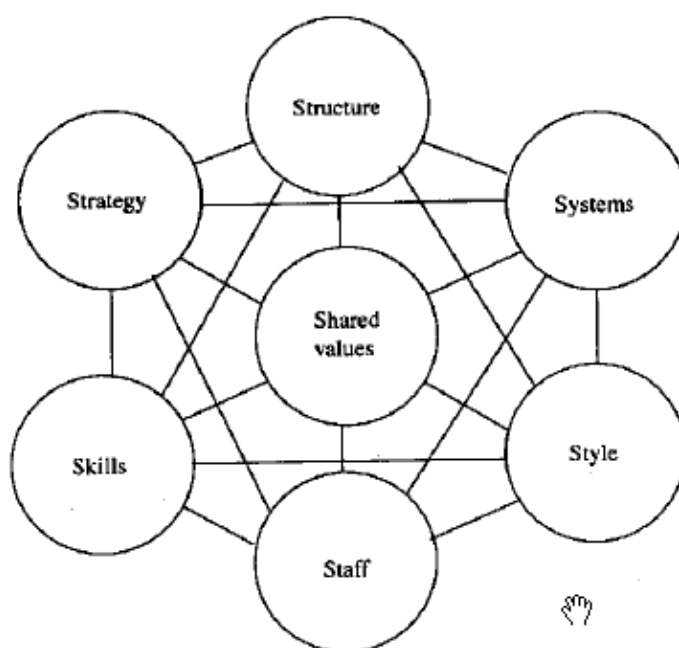
#### 1.13.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S

Odhalení rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch firmy, by podle Keřkovského mělo být jedním z cílů strategické analýzy. Keřkovský tyto faktory nazývá *klíčové faktory úspěchu*. Pro identifikaci těchto faktorů je užitečnou pomůckou „7 S model“. Jde o metodiku strategické analýzy, vytvořenou poradenskou firmou McKinsey, podle které je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu atd., brát a analyzovat jako celek složený z faktorů, které jsou ovlivněny vzájemnými vztahy. Tyto vztahy pak rozhodují o naplnění firemní strategie. Snahou je tedy nastolení souladu mezi těmito faktory. (16)

McKinsey model 7 S se skládá ze sedmy klíčových faktorů:

- **Strategie** (Strategy)
- **Struktura** (Structure) – strukturou je chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací,
- **Systémy** (Systems) – jsou prostředky, procedury a systémy pro řízení komunikace, dopravy, kontroly atd.,
- **Styl** (Style) – vyjádření toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů,

- **Spolupracovníci** (Staff) – řídících a řadový pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, a chování vůči firmě,
- **Schopnosti** (Skills) – je rozuměna profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku,
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) – vyjadřují základní skutečnosti, ideje a principy respektované zaměstnanci a dalšími subjekty bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy (16, s. 91-92)



*Obrázek 10: McKinsey model 7 S (Zdroj: (16))*

### 1.13.2 SLEPT analýza

SLEPT, PESTLE, nebo jen PEST, jsou všechno názvy pro analýzu, zkoumající různé faktory, působící zvenčí na fungování společnosti. Název je složen z počátečních písmen názvů jednotlivých oblastí, popsanych níže. Tato metoda zkoumá faktory, v širokém okolí, které mohou být pro firmu hrozbou, nebo naopak příležitostí. Tyto faktory jsou rozdělovány do následujících oblastí:

- **Politické**– popisuje působení faktorů jako je politická stabilita, zahraniční politika států, zahraniční konflikty, nestabilita regionu, ochrana trhu a spotřebitelů, které

vytyčují směry rozvoje společnosti a podílí se na tvorbě politického a právního rámce jejího vývoje.

- **Ekonomické** – je tvořena faktory, které popisují situaci v lokálním, národním i světovém měřítku. Významnou roli mají HDP, inflace, diferenciací mezd, rentabilita odvětví atd.
- **Sociální** – zahrnuje sociální, kulturní a demografické faktory, které působí na životní úroveň firmy. Především jde o kulturní zvyklosti, životní úroveň, vzdělanost, spotřeby, příjmy, rozmístění a migrace pracovních sil, aj.
- **Technické** – zahrnuje faktory, které úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Jedná se zejména o rozvoj techniky a technologie, a případné zastarání současných.
- **Legislativní** – jsou faktory zahrnující vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy, tj. zákony, regulace atd.
- **Ekologické** – zde jsou zahrnuty ty faktory, které nabývají významu v souvislosti s ochranou životního prostředí. (17)

### 1.13.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Pro analýzu konkurenčního, resp. oborového prostředí podniku je využíván nástroj vyvinutý Michael E. Porterem tzv. model pěti sil. Ten analyzuje konkurenční síly působící v tomto prostředí a snaží se odhalit jejich vlastnosti, konkrétně, jestli společnost ohrožují, nebo jsou pro ni naopak příležitostí. Na základě souhrnné analýzy jednotlivých faktorů poté lze předpovídat možný vývoj odvětví a také určit intenzitu odvětvové konkurence. (17)

Porter pro analýzu konkurenčního prostředí definoval následujících pět sil:

1. Hrozby substitučních výrobků
2. Riziko vstupu potenciálních konkurentů
3. Rivalita mezi stávajícími konkurenty
4. Smluvní síla odběratelů
5. Smluvní síla dodavatelů (17)

### **Hrozby substitučních výrobků**

Substituční výrobky, tj. výrobky, které slouží ke stejnému, nebo obdobnému účelu, představují hrozbu v tom smyslu, že činí jiné výrobky neatraktivními a tím jim snižují možnosti růstu cen na trhu, a tím pádem i zisku. (17)

### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

S vysokým rizikem vstupu konkurence do odvětví, souvisí hrozba spojená se sníženou ziskovostí podniků. V opačném případě, tedy pokud je riziko vstupu konkurence nízké, mohou společnosti této výhody využít ve svůj prospěch čili dosahovat vyšších zisků. Toto riziko je především závislé na bariérách, které je při vstupu do daného odvětví nutno překonat.

Mezi hlavní bariéry vstupu nových konkurentů do odvětví lze zařadit např.: velká kapitálová náročnost vstupu od odvětví, obtížný přístup k distribučním kanálům, legislativní omezení atd. (17)

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

V případě stávajících konkurentů se rivalita projevuje především v soupeření za pomoci cenové politiky. Tato rivalita je ve většině případů způsobována málo rostoucím, popř. zmenšujícím se trhem, nebo se naopak jedná o velmi lukrativní a rozvíjející se odvětví. V případě, že je v odvětví příliš mnoho konkurentů se silným postavením, zájem o toto odvětví klesá. (16)

### **Smluvní síla odběratelů**

Zákazníka, který je pro společnost významný zejména z hlediska velikostí poptávky, disponuje dostatečnými informacemi o situaci na trhu, disponuje malými náklady na přesun ke konkurenci, lze označit za zákazníka v silné vyjednávací pozici, která mu umožňuje vyjednávat o nižší ceně výrobků. V opačném případě, zákazník s nízkou vyjednávací schopností, vyváří pro firmu příležitost pro zvýšení ceny, resp. zisku. (16)

### **Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou působit jako hrozba v tom případě, případě, pokud je firma závislá na zboží s velmi specifickými vlastnostmi, na kvalitě zboží, kterou konkurence nemůže

zajistit atd. V takovém případě není pro zákazníka snadné přejít ke konkurenci a musí přistoupit i na případné zvyšování ceny spojené s nižší ziskovostí. (16)

#### 1.13.4 SWOT analýza

Tato analýza bývá používána jako završení strategické analýzy, a její primární funkcí je systematicky zkoumat vnitřní přednosti a slabosti a externí příležitosti a hrozby. Často také nazývaná jako metoda silných a slabých stránek.

Cílem SWOT analýzy je vytvoření reprezentativního seznamu silných a slabých stránek, a zároveň příležitostí a hrozeb. (1)

Samotný název SWOT analýza je akronymem složeným z počátečních písmen anglických slov, reprezentující jednotlivé oblasti:

- **S: Strengths** – silné stránky,
- **W: Weaknesses** – slabé stránky,
- **O: Opportunities** – příležitosti,
- **T: Threats** – hrozby. (1)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

*Obrázek 11 Tabulka analýzy SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (1))*

#### 1.14 HR Management

Human Resources Management (HRM) neboli řízení lidských zdrojů, též personální řízení, se oproti klasickému managementu, který se zabývá, jak uvádí Weihrich a Kootz: vedením, plánováním, organizováním, personalistikou a kontrolou (18); zaměřuje právě na personální část managementu.

HRM zahrnuje činnosti týkající se: „*strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům*“ (19, s. 45)

V současné době je poměrně kritizováno pojetí lidí jakožto zdroje, což je staví na stejnou úroveň s ostatními výrobními faktory, jakými jsou např. materiál, peníze nebo technika. Z toho důvodu se oproti pojmu „řízení lidských zdrojů“ dává přednost pojmu „řízení lidí“, stále je ale více používán pojem „řízení lidských zdrojů“. (19)

Dalším způsobem, jakým se zkratka HR překládá je jako „Human Realties“, volně přeloženo jako „mezilidské vztahy“. V tomhle případě se o HR managementu uvažuje jako o jakémsi prostředníku řešícím v organizaci spory nejen mezi zaměstnanci samotnými, ale i mezi zaměstnanci a vedením. Tato definice mnohem lépe vystihuje úlohu HR oddělení v organizacích, kde jeho činnost zahrnuje: řešení stížností na hodnocení výkonu, propagační akce, rozhodování o náboru, a mnoho dalších dílčích činností týkajících se zaměstnanosti v daném podniku. Komunikace tedy představuje jednu z nejdůležitějších odpovědností HR. (20)

### **1.15 Business Agility**

Globalizace a rozšíření internetu umožnila mnoha společnostem vstup na globální trh. To ovšem pro společnosti představuje vstup do vysoce konkurenčního, komplexního, neustále se měnícího prostředí, které vyžaduje schopnost rychle na tyto změny reagovat a přizpůsobovat se jim. Zvláště pro e-business<sup>2</sup>, malé a střední podniky, představuje toto dynamické prostředí výzvu k přebudování svých dosavadních strategií na více adaptibilní a flexibilní, právě z důvodů schopnosti vyrovnat se s nepředvídatelnými změnami a přežít nebývalé hrozby které představuje podnikatelské prostředí. (21)

Business Agility představuje organizační změnu, která je schopna fungovat bez ohledu na obor, ve kterém společnost působí. Business Agility je vlastně agilita z pohledu

---

<sup>2</sup> Elektronické podnikání – souvisí s využíváním informačních a komunikačních technologií a jejich výhod v podnikání



organizace jako celku, jde o změnu kultury a fungování celé organizace, její schopnost adaptace, regenerace, rychlé změny na základě vnitřních, ale především vnějších změn. Nejedná se však o chaotické řízení podniku. (21)

„Agilní firma má na rozdíl od mnoha klasických firem velmi jasně definovaný směr. Funguje jako flotila malých lodí, které všechny plují za jedním cílem, ale mají v rámci své mise autonomní řízení.“ (22)

Řízení společnosti je díky tomu mnohem dynamičtější, než bývá zvykem, iterace podniku, na rozdíl od klasických ročních plánů, točí v kratších intervalech (cyklech). Základ představují samoorganizující se týmy, které přináší inovace a vývoj, ale také změnu ve vedení. (22)

### **1.15.1 Agilní HR**

I přesto, že HR představuje jedno z oddělení, které ve společnostech zůstává v pozadí a není mu věnována taková pozornost, lze se čím dál více častěji setkat s termínem Agilní HR. (23)

Pokud se totiž organizace snaží přijmout novou firemní kulturu, bez změny v přístupu k zaměstnancům se tato změna obejít nemůže. V případě dobrého vedení HR, které podporuje všechny ostatní oddělení společnosti, je výrazně usnadněna změna mindsetu<sup>3</sup> celé organizace. (24)

Lidé, kteří však práci v agilních týmech nikdy nezažili, si tento způsob řízení lidských zdrojů stěží dokáží představit. Je potřeba si uvědomit, že ve firmě s agilními procesy vše rychle mění a vyvíjí, a proto se flexibilita ve všech částech firmy stává kritickým faktorem úspěchu. Schopnost rychle se adaptovat na změny

Důležitá změnu v oblasti náboru lidí, představuje změna stylu průběhu interview, kde je daleko větší důraz kladen na zpětnou vazbu (Feedback) týmu a také na to, jakým způsobem konkrétní kandidát do daného týmu zapadá. Společně s tím je nutné změnit i jakým jsou uchazeči vyhledáváni, kdy je upouští od klasického stylu inzerce na konkrétní pozici s popisem konkrétních požadavků na znalosti uchazeče. (23)

*„Znalosti lidí naučíme snadno. Mindset musí mít“ (23)*

---

<sup>3</sup> Mindset (angl.) – způsob myšlení, postoj

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

### **2.1 Základní informace o firmě**

Předmětem diplomové práce je česká IT společnost vytvářející softwarový systém sloužící především pro vytváření a správu webových stránek různého charakteru (komunitní stránky, firemní intranet, e-shopy atd.), správu online obsahu a online marketingových kampaní.

Firma svůj produkt prodává pomocí obsáhlé sítě implementačních partnerů (čítající zhruba 1000 digitálních agentur v 100 zemích světa), kteří na základu tohoto produktu staví řešení pro své vlastní klienty. Jedná se o hlavní způsob prodeje produktu, společnost sama totiž implementační služby koncovým zákazníkům nenabízí. Mezi nejznámější klienty se řadí společnosti jako Gibson, Mazda, Hyundai, Starbucks, Twinings.

Dalším hlavním produktem je nová cloudová služba, která umožňuje vytvoření webového obsahu před samotným spuštěním webové prezentace, která má za cíl minimalizaci případného zpoždění doručení projektu vlivem přípravy obsahu.

Vznik společnosti je datován do roku 2004, vlastní ji jediný majitel a v aktuální chvíli zaměstnává již přes 200 (oproti 140 před dvěma roky) zaměstnanců v různých státech světa, přičemž většina (přes 160) pracuje v České republice, kde je umístěna centrála. Zahraniční zaměstnanci jsou povětšinou obchodníci, konzultanti a pracovníci uživatelské podpory. Další pobočky je možno nalézt v USA, Austrálii, Velké Británii a Nizozemí.

Přestože je většina zaměstnanců alokována v centrále, tvoří Česká republika zhruba 1 % byznysu, největším trhem je severní Amerika, ve kterém se nachází přibližně 16% všech zákazníků. Po 15 % pak tvoří zákazníci z Velké Británie s Irskem a Austrálie a Nového Zélandu.

### **2.2 Analýza vnitřních faktorů pomocí modelu 7 S**

#### **Strategie**

Firemní strategií je dodávat a rozvíjet produkt nejvyšší kvality pro tvorbu a správu sofistikovaných marketingových řešení podniků všech velikostí a trvale zvyšovat hodnotu společnosti a vytvořit příjemné prostředí pro zaměstnance, budovat dobré jméno

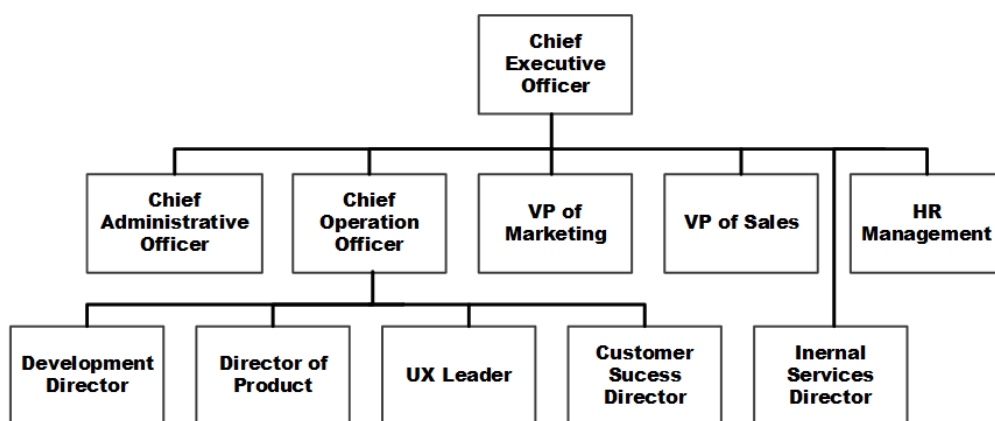
společnosti a dále rozvíjet a inovovat postupy a držet krok s trendy agilního vývoje softwaru. Hlavní strategie je pak především zaměřena na „user experience“<sup>4</sup> s cílem dosáhnout uspokojení potřeb zákazníků.

Plošně, napříč celou firmou, pracují zaměstnanci s prioritami za pomoci metody OKR (Objectives Key Results). Podstata metody spočívá v odpovědích na následující otázky: „Kam chceme jít (Kam směřujeme)?“ a „Jaké kroky k tomu potřebujeme udělat, abychom toho dosáhly?“<sup>5</sup>. Obvykle je stanovováno mezi 3–5 cíli, kterých je potřeba dosáhnout. Větší množství cílů by mohlo vést k nadměrnému roztříštění týmů a rozptýlenému úsilí. Nastavení cílů pomocí metody OKR přináší výhody v podobě zapojení zaměstnanců do tvorby a dosahování těchto cílů – dosahují vyššího výkonu, protože pracují na společném cíli. Hlavní výhodou této metody je právě schopnost překlopení firemních strategií do akce.

## Struktura

Společnost měla v době založení pouze jednoho zaměstnance a od tohoto jednotlivce postupně vznikala i organizační struktura, která si doteď, drží spíše charakter rodinné firmy. Ovšem s se současným počtem zaměstnanců (přes 200), je tento úkol stále obtížnější. I přes zmiňovaný počet zaměstnanců se firmě stále drží zachovávat plochou strukturu.

Výhodou této ploché struktury je hlavně schopnost otevřené komunikace napříč celou společností.



*Obrázek 12 Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)*

<sup>4</sup> Uživatelská zkušenost – jak se uživatel cítí po použití po použití určitého produktu

<sup>5</sup> V originálním znění: „Where do I want to go? a „How do I get there?“

## **Systémy**

Současný informační systém společnosti je založen na vlastní verzi produktu CMS s tím rozdílem, že jsou k jeho běžným funkcím přidány speciální uživatelské prvky pro specifické potřeby společnosti. Těmito funkcemi je například plánování zdrojů, vytváření a sledování statistik, evidence docházky a dovolených a mnohé další. To však při případné aktualizaci znamená nutnost přepsání všech takových prvků na novější verzi produktu z toho důvodu k nejsou aktualizace systému příliš časté a zůstává se u poslední fungující verze. Pro potřeby řízení projektů vývojových týmů je používán systém od firmy Atlassian Jira. Dalšími nástroji, které jsou ve firmě používány jsou nástroje společnosti Microsoft, konkrétně balíček programů Office 365 a Dynamics CRM.

## **Styl**

Styl řízení je, jak už vychází ze samotné struktury společnosti, velmi otevřený a přátelský. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným je postaven především na vzájemné důvěře. Oficiálním komunikačním jazykem firmy je angličtina, která je prosazována ve všech dokumentacích a komunikaci se zahraničními partnery a zákazníky. Ve velké míře je podporována také kreativita a osobní rozvoj jedince. Firma pořádá pravidelné teambuildingové akce na utužení kolektivu.

## **Spolupracovníci**

Při výběru zaměstnanců jsou kladeny vysoké požadavky na jejich kvalifikovanost z toho důvodu jsou zaměstnanci společnosti tvořeny odborníky, díky čemuž je dosahováno vysoké kvality a efektivnosti. Dalšími nástroji je podpora autonomie a mistrovství, čím je vytvářeno skvělé pracovní prostředí a zároveň je prohlubována celková motivace zaměstnanců. Rozvíjení autonomie umožňuje jeden volný den v týdnu, kdy má každý vývojář možnost pracovat na vlastním projektu. Mistrovství je podporováno pomocí školení zaměřených na specializaci každého zaměstnance.

## **Schopnosti**

Schopnosti jednotlivých zaměstnanců jsou podporovány pravidelnými školeními rozvíjejícími jejich schopnosti a dovednosti v oboru. Pravidlem je že jednu pětinu pracovní doby může zaměstnanec využít na sebevzdělávání dle svého výběru. Možností

každého zaměstnance je také využívat interní kurzy cizího jazyka a tím se v něm zlepšovat, popř. rozvíjet schopnosti v oblasti „soft skills“.

### **Sdílené hodnoty**

Mezi hlavní hodnoty ve firmě patří tolerance a slušné chování ke svým spolupracovníkům. Jak již bylo popsáno ve struktuře firmy, jedná se spíše o styl řízení podobný rodinné firmě, a podle toho vypadá i chování zaměstnanců. Další činností, kterou firma provozuje je akce „Trees for bugs“ při které vysazuje stromy, kde každý strom představuje jednu chybu nahlášenou a opravenou chybu v systému. Společnost také pravidelně přispívá charitativním organizacím jako je Člověk v tísni, Konto Bariéry 77 a Nadace Partnerství.

## **2.3 Analýza vnějších faktorů**

Tato kapitola se věnuje fundamentální analýze okolí společnosti. Nejdříve bude popsána analýza širokého okolí firmy za pomoci PESTLE analýzy, poté bude pomocí Porterova modelu provedena analýza oborového okolí.

### **2.3.1 PESTLE analýza**

PEST analýza pojmenovává faktory, působící na firmu z vnějšího prostředí. Jedná se o budoucí potenciální příležitosti, nebo hrozby.

#### **Politické faktory**

Jelikož má vybraná společnost nadnárodní působnost, ovlivňují ji politické faktory hned z několika zemí najednou, na jejichž trhy je jejich produkt distribuován. Zejména se jedná o Americký trh, proto jsou pro tuto společnost změny v tamní politice zásadní, jelikož mohou mít vliv na ekonomickou situaci podniku, zejména na vývoj tržeb. Samotná existence firmy, však díky dostatečně stabilním příjmům z ostatních zemí, nemůže být ohrožena.

#### **Ekonomické faktory**

Česká ekonomika v 1. čtvrtletí roku 2018 nadále rostla, i když pomalejším tempem než v předchozích čtvrtletích. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost vzrostl ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,4 %. Meziročně se HDP zvýšil reálně o 4,4 %.

V následujícím 2. čtvrtletí vzrostl HDP o 0,7 % a meziročně se HDP zvýšil o 2,4 %. Ve 3. čtvrtletí vzrostl hrubý domácí produkt, ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,6 % a meziročně se HDP zvýšil o 2,4 %. Výkonnost české ekonomiky na konci roku 2018 rostla vyšším tempem než v předchozích čtvrtletích. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl ve 4. čtvrtletí o 0,9 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím roku 2017 vzrostl o 2,8 %. Celková zaměstnanost vzrostla ve srovnání s předchozím rokem o 1,6 % na 5 430 tisíc osob. (25)

Průměrná roční míra inflace dosáhla v prosinci 2018 hodnoty 2,1 %, což bylo o 0,4 % méně než v roce 2017 (26)

### **Sociálně-kulturní faktory**

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji, ve kterém se nachází sídlo společnosti, dlouhodobě mírně roste, tempem cca 0,4 % za rok. Počet obyvatel na konci roku 2018 činil 1 187 667 obyvatel. Obecná míra nezaměstnanosti činila v 3. čtvrtletí roku 2018 pouhé 3 %. Průměrná hrubá měsíční mzda se v kraji dlouhodobě mírně zvedá. V roce 2018 se jednalo o 8% nárůst oproti předchozímu roku Průměrná hrubá mzda v tomto roce dosahovala 30 778 Kč. (27)

### **Technologické faktory**

Popisovaná společnost dlouhodobě investuje do technologického vybavení firmy a do kvalifikace svých pracovníků. V odvětví informačních technologií dochází k rychlému vývoji a společnost na něj reaguje a samo se mu věnuje. Důkazem budiž i vydávání stále nových a aktualizovaných verzí jejich produktů. Společnost také reaguje na přesun firem do cloudových prostředí a nabízí svůj produkt ve formě cloudového řešení – první cloudové CMS pro společnosti pohybující se v čistě digitálním prostředí.

Dalším z technologických faktorů jsou nabídky dotací pro financování výzkumu a vývoje. V rámci dotačního programu EU.

### **Legislativní faktory**

Popisovaná softwarová společnost se řídí při výkonu své činnosti platnými právními předpisy. Největší vliv na podnik mají Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, nahrazující od roku 2014 obchodní zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

který upravuje české soukromé právo a Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravující pracovně-právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnancem.

Dalšími zákony, které společnost musí dodržovat, jsou především Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Jistý vliv má i Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů.

Pro společnost, která působí na celém světě, je důležité dodržovat i legislativní nařízení těchto zemí, zejména je důležité se na tyto faktory zaměřit při sestavování licenčních podmínek, či uzavírání smluv se zahraničními partnery. Z tohoto důvodu společnost najímá externí právní společnost specializující se na zahraniční právo.

### **Ekologické faktory**

V oblasti ekologických faktorů nejsou na společnost kladeny přílišné nároky, i přesto je společnost poměrně proaktivní. Většina její korespondence probíhá prostřednictvím elektronických zpráv (emaily), čímž snižuje potřebu tisku a sním spojenou recyklaci použitých tonerů. Dále se podílí na třídění odpadu, pro který má určené speciální kontejnery a zároveň se snaží snižovat produkci odpadu obecně snižovat, např. filtračním zařízením na vodu, místo nákupu balených vod. Společnost se také podílí na výsadbě nových stromů. Ve spolupráci s Nadací Partnerství vysází strom za každou programovou chybu nalezenou v poslední verzi svého produktu.

### **2.3.2 Porterův model**

Porterův model rozebírá za pomoci modelu pěti konkurenčních sil, okolí podniku a jeho vliv.

#### **Hrozby substitučních výrobků**

V odvětví vývoje software jsou substituty poměrně častou záležitostí. Program, který společnost vyvíjí, není na trhu jediný svého druhu. Přestup současných zákazníků ke konkurenci není náročný, a proto je potřeba toto potenciální riziko brát na zřetel. Předcházet se tomuto riziku dá zejména lepším zákaznickým servisem, než nabízí konkurence. To zejména dostupností technické podpory a vstřícností vůči požadavkům zákazníků.

### **Riziko vstupu potencionálních konkurentů**

Vstup na trh informačních technologií je vcelku snadný, a současně se jedná o, v současné době, velmi ziskové a progresivní odvětví, ve kterém může uspět téměř každý, kdo má dobrý nápad, počítač a obstojné programátorské schopnosti. Nástrojem pro boj s tímto rizikem je zvýšená diferenciacie produktu, a skvělá technická podpora pro stávající zákazníky. V otázce vnímání stability firmy a kvality zákaznického servisu, by měla být její velikost vnímána jako plus. Současně je však důležité, aby velikost firmy neovlivňovala její flexibilitu při reakci na požadavky zákazníků na trhu.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Odvětví zabývající se informačními technologiemi a vývojem softwaru jsou v poslední době obecně spojená s dlouhodobým růstem. Rivalita v tomto odvětví je samozřejmě běžná, avšak ne na takové úrovni, a by se středně velká společnost musela přehnaně obávat o to, že jí konkurence odláká, takovou část zákazníků, jejichž odchod by znatelně ohrozil fungování firmy v dlouhodobém hledisku. Toto riziko ovšem není zcela zanedbatelné a je nutné na něj brát zřetel a monitorovat jej. Nejdůležitějším faktorem je, aby firma dále dodávala kvalitní produkt a nadstandartní servis.

Vzhledem k tomu, že kontakt se zákazníkem probíhá především prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů, je softwarová firma schopna svoje služby poskytovat téměř odkudkoliv, je však nutné mít vytvořené dostatečné zázemí pro své zaměstnance. Právě kvalitní zaměstnanci jsou komoditou, o kterou se vede největší konkurenční boj. Při jejich získávání se firmy předhánají nejen s výší platu, ale i se zaměstnaneckými benefity, které mají potencionálního zaměstnance získat ke spolupráci s tou či onou firmou.

### **Smluvní síla odběratelů**

Vyjednávací schopnost zákazníků v tomto odvětví je poměrně různorodá. Obecně nelze říci, že by vyjednávací schopnost zákazníků, byla přemíru vysoká. Ve většině případů spadají zákazníci do kategorie s nižší vyjednávací schopností – není v jejich silách si nižší cenu vyjednat, na druhou stranu, jsou mezi zákazníky dané firmy takový klienti, kde je jejich vyjednávací síla daleko vyšší – současně však s velkou pravděpodobností budou požadovat služby ve větším rozsahu a na delší období. V takovém případě může firma z těchto zakázek prosperovat i v budoucnu. S tím souvisí i to, že pokud si takový zákazník



tuto společnost pro své potřeby zvolí, je velká pravděpodobnost, že po jejich službách sáhne i v budoucnu.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Pro popisovanou společnost představuje vyjednávací síla dodavatelů zanedbatelnou hrozbu. Materiálové vstupy jsou totiž v nákladech společnosti zanedbatelnou položkou. Mírné ohrožení by ovšem mohlo nastat v případě dodavatelů služeb, kteří tvoří poměrně větší část nákladů. Jedná se zpravidla o služby ne příliš specifického charakteru, jakými jsou např. nájem a externí programátoři. U těchto položek však není problém dodavatele změnit. Výraznější problém by představovalo výrazné zvyšování ceny elektřiny.

### **2.3.3 Souhrn vnějších analýz**

Z PESTLE analýzy vyplývá, že hlavním zdrojem příjmů je větší část americký trh, ale díky zákazníkům z jiných zemí, není vývojem amerického trhu přímo ohrožena. U ekonomických faktorů bylo identifikováno zvýšení růstu HDP oproti předchozímu roku (o 0,4 %), zvýšení celkové zaměstnanosti (o 1,6 %) a snížení inflace (o 0,4 %). V sociálně-kulturních faktorech byla zjištěna velmi nízká nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (3 %), která reflektuje velkou poptávku po zaměstnancích. Technologické faktory poukazují na nutnost neustálých investic do nových technologií. Z legislativních faktorů pak vyplývá, že je nutné sledovat legislativní změny jak v České republice, tak v zemích, ve kterých má společnost své zákazníky. Na společnost nejsou kladeny velké nároky na ekologii, přesto se snaží být proaktivní alespoň snižovat svou produkci odpadů.

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku vycházející z Porterovy analýzy popisují, že hrozbu přechodu současných zákazníků, lze redukovat zlepšením zákaznického servisu a riziko představující vstup nových konkurentů na trh, je vcelku aktuální, ale nepředstavuje z hlediska silného postavení společnosti na trhu a rozsahu zákaznické podpory zásadní hrozbu. Největší hrozbou však je rivalita mezi stávajícími konkurenty, a to převážně v získávání kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je v současnosti nedostatek a firmy se o ně téměř "perou" a předhání se v poskytovaných benefitech. Ve většině případů jsou klienty společnosti firmy, s nižší vyjednávací schopností, které nepředstavují velkou hrozbu z hlediska tlaku na snižování cen. Jsou zde, ale i takové firmy, které touto schopností disponují. Na druhou stranu dodavatelé, pro

společnost nepředstavují téměř žádnou, resp. minimální hrozbu, protože materiální vstupy představují v nákladech společnosti jen zanedbatelnou položku

## 2.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je provedeno schnutí výstupů dílčích analýz a ve formě přehledné tabulky je popsán současný stav společnosti a jsou identifikovány silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá pověst firmy</li> <li>• Produkt CMS a jeho cloudové řešení</li> <li>• Celosvětový rozsah působnosti</li> <li>• Výborná zákaznická podpora</li> <li>• Nezávislé financování</li> <li>• Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Ocenění: Gartner, Forrester</li> <li>• Kvalitní zákaznická podpora</li> <li>• Orientace na potřeby zákazníka</li> <li>• Podpora vedení ke vzdělávání</li> <li>• Nadstandartní firemní benefity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na ekonomických výsledcích jednoho resp. dvou produktů</li> <li>• Obtížnější kontrola zahraničních poboček</li> <li>• Absence nástroje pro řízení náborového procesu</li> <li>• Zdlouhavý proces náboru</li> <li>• Nepřehledná komunikace v rámci náborového procesu</li> <li>• Dlouhá doba obsazování pozic</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příznivá ekonomická situace</li> <li>• Následování trendů ve vývoji software</li> <li>• Rozvíjející se trh Cloudových řešení služeb</li> <li>• Vstup na nové trhy</li> <li>• Oslovování talentů již během studia</li> <li>• Nábor nových zaměstnanců</li> <li>• Zlepšení komunikačních toků ve společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna legislativy</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• Nelegální kopírování SW</li> <li>• Vysoké náklady spojené s vývojem</li> <li>• Přejechod zákazníků na konkurenční produkt</li> <li>• Ztráta dobrého jména</li> <li>• Bezpečnostní incident</li> </ul>

*Obrázek 13: SWOT analýza společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Výsledky bodového shrnutí v tabulce lze interpretovat následovně. Silnou stránku společnosti představuje její 15letá působnost na trhu, během které se jí podařilo vybudovat firmu, jejíž jméno v oblasti CMS systémů rozhodně není neznámé. Díky svému produktu a inovaci v podobě cloudového řešení a výborné zákaznické podpoře, se

jí podařilo získat i mnoho spokojených zákazníků, a to nejen na americkém trhu, odkud pochází převážná část zákazníků, ale i ve zbytku světa.

Firma je po celou dobu své existence financována pouze z vlastních příjmů a je tak zcela nezávislá na externích zdrojích financování. Předností firmy je také silná orientace na zákaznické potřeby a na krátkou reakční dobu při opravě případných chyb. S tím souvisí důraz na odbornou kvalifikovanost zaměstnanců, podpora jejich vzdělávání a investice do rozvoje automatického testování softwaru.

Mezi slabé stránky lze zařadit vzdálenost centrály od ostatních poboček, což ztěžuje kontrolní činnost a případné organizační změny. Zároveň však rozmístění těchto poboček představuje důležitou roli v zákaznické podpoře, proto je není možné nějakým způsobem regulovat. Další slabá stránka představující nepřehlednost komunikace v rámci náborového procesu a dlouhá doba potřebná k obsazení pozice je převážně způsobená absencí odpovídajícího nástroje potřebného pro efektivní řízení tohoto procesu. Zvláště v konkurenčním prostředí, ve kterém je obecně velmi nízká nezaměstnanost a vývojáři jsou velmi žádaní a téměř nedostupní, představuje tento proces obrovskou slabinu.

V případě zavedení řídicího nástroje, by došlo ke zjednodušení komunikace, zlepšení přehlednosti, zvýšení transparentnosti a obecně k zefektivnění náborového procesu a zkrácení doby potřebné k úspěšnému obsazení pozice.

Velkou příležitostí pro společnost představuje umístění celého developmentu v Brně. V Brně, které je považováno za studentské město, se nachází několik vysokých škol se studijními obory zaměřenými na IT, z nichž ročně vychází nemalé množství absolventů. Úkolem HR oddělení společnosti je využít této příležitosti a oslovovat tyto studenty již během studia, jelikož kvalitních vývojářích je na trhu nedostatek a poptávka po nich je v dnešní době obrovská.

Rozvíjející se trh cloudových řešení, představuje příležitost v podobě zvýšení prodeje a získávání nových zákazníků Cloudového řešení CMS systému, a zároveň díky kterému patří společnost k inovátorům v odvětví. S tímto produktem souvisí kontinuální (ovšem poměrně finančně náročný) vývoj a následování současných trendů, které se v posledních letech zaměřují na webové aplikace, jejichž optimalizace umožňuje minimální přenos dat po internetu, ale zároveň nabízejí rozsáhlé funkce aplikací přímo ve webovém prohlížeči

uživatele. V současné době však stále hlavní zdroj příjmů představuje původní, avšak aktualizovaný, systém CMS.

Hrozbu pro firmu představuje, neschopnost včas nabírat nové zaměstnance. To by mohlo mít za následek zpomalení, resp. zabrzdění vývoje software, na němž je společnost ekonomicky závislá, což by mohlo mít negativní vliv na konkurenceschopnost společnosti. Současně s tím souvisí i neustálý tlak na růst platů v odvětví informačních technologií. V případě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se podíleli na vývoji softwaru a ostatních firemních procesech, je ohrožen bezproblémový chod společnosti. Určité riziko představuje i nelegální kopírování zdrojového kódu distribuovaných produktů, popř. celého softwaru.

## **2.5 Zhodnocení analýzy současného stavu**

Na základě analýzy současného stavu společnosti, pro kterou byly využity výsledky analýz vnitřního a vnějšího okolí, završenými souhrnem v podobě SWOT analýzy, jsme se zaměřili na oddělení HR managementu. Toto oddělení představuje nedílnou součást popisované společnosti, bez které by nebylo možné firmu dále rozvíjet. Ačkoliv je oddělení ve své činnosti poměrně úspěšné, potýká se nepřehledností komunikace a pro současné potřeby společnosti i neefektivností náborového procesu.

Z výše uvedených analýz vyplývá, že aktuální stav náborového procesu není zcela optimální, a proto je nutné mu věnovat pozornost a uvést do požadovaného stavu. Bude potřeba popsat jednotlivé kroky náboru a definovat požadavky na nástroj pro správu činností náborového procesu, vybrat vyhovující řešení, které bude odpovídat požadavkům a zároveň navrhnout jeho nasazení s ohledem na platné postupy zavedené ve firmě.

## **2.6 Proces náboru zaměstnanců**

V popisované společnosti patří proces náboru mezi klíčové procesy. Hlavní důvod představuje neustálý růst společnosti a v návaznosti na to, zvyšující se poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích, proto je na HR oddělení kladen důraz na rychlost a efektivitu náborového procesu, tedy co nejdřívejší uspokojení této poptávky.

Samotnému náborovému procesu předcházejí tyto procesy:

## **Zadání požadavku**

Prvním krokem v tomto procesu je zadání požadavku vedoucím pracovníkem oddělení (např. oddělení vývoje) na zaplnění určité pracovní pozice. Po zadání požadavku jsou zjišťovány další informace ohledně dané pozice, a to, zdali se jedná o otevření nové pozice, přeřazení člena týmu, popřípadě nahrazení konkrétního pracovníka. Následně se zjišťují požadavky na kandidáta pro tuto pozici zahrnující: povahové vlastnosti, zkušenosti potřebné pro vykonávání dané pozice, technické a odborné znalosti. Dále se zjišťuje, o jakou pozici se jedná (Seniorská, Juniorská, Part-Time, Full-Time)<sup>6</sup>, kdo bude jeho nadřízeným a do jakého týmu ho hledáme.

## **Copywriting**

Na základě zjištěných informací je pomocí copywritera vytvořen inzerát, popisující požadavky, které by měl kandidát na danou pozici splňovat. Následně probíhá proces schvalování, popřípadě probíhá jeho ladění (editace).

## **Marketing**

Marketingová část náborového procesu má na starosti vytvoření marketingové kampaně (např. prostřednictvím blog postů, sociálních sítí atd), potřebné pro oslovení co největší skupiny potenciálních kandidátů. Po získání jejich zpětné vazby v podobě projeveného zájmu o danou pozici zasláním životopisu příp. odkazem na profil LinkedIn, přebírá správu nad těmito kandidáty náborový tým.

## **Nábor**

Poté co byl potenciální kandidát osloven pomocí přímo (osloven člověkem již pracujícím ve společnosti), nebo pomocí marketingové kampaně, následuje proces samotného náboru, resp. výběrového řízení.

Pokud kandidát splňuje, svými schopnostmi a znalostmi požadavky na vypsanou pozici a Hiring Manager jej schválí, postupuje tento kandidát k prvnímu kolu pohovoru. Samotného pohovoru se kromě Hiring Managera účastní i odborník (Scrummaster), který má za úkol prověřit schopnosti a vhodnost kandidáta pro danou pozici.

---

<sup>6</sup> Full-Time – na plný pracovní úvazek; Part-Time – částečný pracovní úvazek

V případě velkého zájmu uchazečů a vyrovnanosti kandidátů, je vypsáno další kolo pohovorů. Poté co na základě výsledku prvního, resp. druhého kola, Hiring Manager schválí konkrétního kandidáta, je tomuto kandidátovi odeslána pracovní nabídka. Přijetím kandidáta do pracovní poměru, je uzavřen požadavek na poptávanou pozici a následuje fáze onboardingu<sup>7</sup>, ta už však není předmětem této práce.

---

<sup>7</sup> Proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců a následné začlenění do firmy

### **3 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Na základě předchozích analýz je patrné, že současný stav procesu náboru nových zaměstnanců není pro plynulý chod a vývoj společnosti dostačující, a proto je nutné zvážit možnost výběru nástroje, který by odpovídal současným požadavkům oddělení HR a současně vyhovoval pravidlům dané společnosti. V následující části jsou definovány požadavky, na jejichž základě se bude rozhodovat nad výběrem konkrétního nástroje, který bude tyto požadavky splňovat.

#### **3.1 Výběr nástroje pro potřeby náborového procesu**

Vybraný nástroj pro řízení náborového procesu bude jednotlivým pracovníkům oddělení HR výrazně ulehčovat komunikaci při vyřizování požadavků a úpravách pozic ve firmě.

##### **3.1.1 Specifikace požadavků**

Na základě a diskuze s pracovníky oddělení byly definovány následující požadavky, které by měl nástroj pro správu náborového procesu splňovat:

##### **Rychlá implementace**

Vzhledem k nevyhovující situaci je rychlé nasazení nástroje klíčové. Dále není možné uváděním nástroje do provozu zdržovat běžný chod firemních procesů. Čas potřebný pro implementaci nástroje včetně průvodních analýz a následného testování by neměl přesáhnout 60 dní.

##### **Agilní prostředí**

Značná část společnosti již agilní metodiky využívá pro procesy spojené s vývojem produktů, a jejich efektivita se v praxi osvědčila. Z toho důvodu by bylo vítanou příležitostí, kdyby se principy těchto metodik rozšířili i do dalších částí podniku, v tomto případě do oddělení HR.

##### **Správa uživatelů**

Pro vstup do rozhraní nástroje bude vyžadováno přihlášení na základě jména (případně ID uživatele) a hesla. Každému uživateli budou přidělena oprávnění příslušící jeho funkci. Každá operace provedena uživatelem bude dohledatelná.

## **Reporting**

Nástroj by měl disponovat tvorbou přehledů dle uživatelem nastavených parametrů v grafické podobě včetně souhrnných statistických výstupů.

## **Jednoduché ovládání**

Nástroj by měl disponovat uživatelsky přívětivým prostředím a jednoduchým intuitivním ovládáním.

## **Jazykové rozhraní**

Přesto že se jedná o českou firmu se sídlem v Brně je hlavním komunikačním jazykem napříč společností je angličtina. Mezi hlavní důvody patří celosvětová působnost firmy a také umístění poboček v zahraničí. Proto je důležité, aby byla vybraná aplikace primárně v angličtině, ovšem možnost výběru dalších jazyků, je vítána.

## **Webové rozhraní**

Pro zjednodušení práce se systémem je upřednostňováno řešení v podobě webové aplikace, která bude kompatibilní s většinou dostupných webových prohlížečů jako je např.: Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox atd. Vítanou funkcí bude i možnost propojení prostřednictvím mobilní aplikace.

## **Přijatelné náklady**

V neposlední řadě jsou požadovány i přijatelné náklady spojené s pořízením, implementací a zahrnutými náklady na údržbu. Celková částka by neměla přesáhnout 100 000 Kč ročně.

### **3.1.2 Možnosti výběru řešení**

Poté co byly nadefinovány požadavky, kterými by měl vybraný systém disponovat je nutné definovat způsob, kterým bude systém pořízen. Výběr je možný z následujících možností řešení:

#### **Vlastní vývoj systému**

Ve společnosti se nachází mnoho kvalifikovaných programátorů, kteří by byli schopni takový systém vlastními silami naprogramovat, nicméně nasazení těchto specialistů ve vývoji takového systému by pro firmu představovalo jejich absenci na projektech, které patří k prioritám firmy. Tato možnost by byla velmi neefektivní, už jen z toho důvodu, že



firma v současnosti bojuje právě s nedostatkem takovýchto odborníků v oblasti vývoje a přesunutí stávajících pracovníků na práci na jiném projektu by ji jen stálo nejen peníze, ale především by mělo za následek zpoždění jiných projektů, které by mohlo poškodit dobré jméno firmy. Mezi další nevýhody vývoje takového systému je jeho časová a finanční náročnost.

### **Systém vytvořený na míru**

Systém vytvořený externí firmou zabývající se vývojem informačních systémů, přesně na základě zadaných požadavků, představuje ideální řešení, které by nejvíce splňovalo představy HR oddělení a vedení firmy. Nicméně proces vývoje takového systému by byl nejen velmi finančně náročný ale především zdlouhavý, což nevyhovuje jednomu z požadavků – rychlá implementace. Dalším problémem by představovaly náklady na údržbu a případný další vývoj takového nástroje. Firma by se v takovém případě stala závislou na službách poskytovaných firmou dodávající toto řešení.

### **Hotové řešení**

Hotových systémů pro řešení procesu náboru existuje na trhu mnoho a velká část z nich je s velkým úspěchem používána firmami. Výhodou takového řešení bývá vysoká úroveň podpory a detailně zpracovaná dokumentace. V případě úspěšného výběru vhodného systému, jako jediná ze zmíněných variant splňuje požadavek na rychlost nasazení. Společně s volbou tohoto řešení odpadávají veškeré náklady spojené s vývojem a zajištěním všech nadefinovaných požadavků a funkcionalit. V případě dalších nákladů, je nutné počítat s náklady na pořízení, náklady na implementaci a náklady na zajištění provozu daného systému.

Nejvýhodněji se z trojice výše popsaných řešení jeví výběr a následná implementace hotového systému, a to z důvodů rychlosti implementace a dále z hlediska nákladovosti, která v tomto případě představuje nejmenší zátěž.

### **3.1.3 Výběr nástroje**

Na základně popsaných požadavků a způsobů řešení popsaných v předchozích částech přicházíme k výběru samotného nástroje. Na základě průzkumu trhu s náborovými systémy, byly vybrány tři systémy. Při výběru těchto systémů byly zohledněny

nadefinované požadavky s tím rozdílem, že každý z vybraných systémů disponuje určitými specifiky, které mohou být brány jako jistá konkurenční výhoda.

### **3.1.3.1 BambooHR**

BambooHR (<https://www.bamboohr.com>) představuje SaaS<sup>8</sup> řešení zaměřené na malé a střední podniky. Systém umožňuje centralizaci informací na jednom místě což výrazně usnadňuje pracovníkům HR hledání relevantních informací o zaměstnancích. Tím, že se jedná o cloudové řešení, jsou informace o zaměstnancích dostupné kdykoliv a odkudkoliv, podmínkou je pouze dostupné připojení k internetu.

BambooHR podporuje globální funkce, čímž je myšlena schopnost přizpůsobit se více světovým jazykům a zahraničním měnám.

Další funkcí, kterou BambooHR disponuje jsou e-mailová upozornění. Ta lze nastavit pro jakýkoliv druh upozornění, podle toho, jak si jej uživatel nastaví (upozornění na narozeniny zaměstnance, upozornění na nutnost obnovení smlouvy, hodnocení výkonnosti atd.).

BambooHR disponuje funkcí, která podnikům umožňuje získávání informací o výkonu zaměstnanců. Dále je k dispozici volitelně moduly pro docházkový systém, schvalování pracovních postupů, mzdový systém atd.

Pro potřeby náboru zaměstnanců, disponuje BambooHR systémem sledování žadatelů (ATS)<sup>9</sup>, který uživatelům systému umožňuje přístup k životopisům a LinkedIn profilům kandidátů, a sdílet je s ostatními uživateli. Dále je k dispozici funkce elektronického podpisu.

### **Implementace/Integrace**

BambooHR nabízí velmi rychlou implementaci složenou ze tří kroků:

1. Import klientských dat o zaměstnancích (popřípadě jejich migraci ze starého systému)
2. Přizpůsobení systému – emailová upozornění, kontrolní seznamy pro náborový systém, konfigurace pravomocí uživatelů

---

<sup>8</sup> SaaS (System as a Service) představuje řešení systému jako služby

<sup>9</sup> Applicant Tracking Systém – systém pro sledování žadatelů

### 3. Spuštění ostrého provozu

Dále zákazníkům nabízí školení prostřednictvím videí a webinářů, a také školení přizpůsobené na míru.

BambooHR má možnost integrace s dalšími aplikacemi jako: Workable, Xmible, GoodHire, Bonusly, Litmo a mnohé další.

#### **Cena**

BambooHR udává cenu podle velikosti společnosti, resp. podle počtu zaměstnanců. Na základě velikosti a vyjednávací síly firmy, jsou poté ceny diskontovány. Funkce a ceny jednotlivých balíčků jsou následující:

- **Balíček „Essentials“**
  - cena od 6,19 USD
  - záznamy o zaměstnancích, správa benefitů, reporting, ukládání dokumentů, e-mailová upozornění, firemní kalendář, adresář zaměstnanců, přístup přes mobilní aplikaci, jednotné přihlášení, emailová podpora, webové semináře
- **Balíček „Advantage“**
  - cena od 8,25 USD
  - systém pro sledování žadatelů, nábor zaměstnanců, pokročilý reporting, funkce schvalování workflows, firemní branding, e-mailová upozornění, integrace aplikací přes BambooHR Open API<sup>10</sup>, telefonická podpora

#### **3.1.3.2 Breezy HR**

Breezy HR (<https://breezy.hr>) je komplexní náborový systém, který pomáhá náborovým pracovníkům zefektivnit proces přijímání zaměstnanců.

Správa procesu náboru zaměstnanců funguje na principech Kanbanu. Uživatelé mohou přesouvat karty s kandidáty sloupců reprezentující různé fáze náboru. Navíc lze k těmto kartám připojovat i další členy týmu podílející se např. na pohovorech, a ti

---

<sup>10</sup> Application Programming Interface – rozhraní pro programování aplikací

pak mají možnost poskytnout zpětnou vazbu o kandidátech v podobě komentářů k jednotlivým kartám kandidátů.

Breezy také umožňuje společně zveřejňovat pracovní pozice na svých vlastních firemních stránkách a na mnohých dalších pracovních portálech ať už domácích či zahraničních (Indeed, LinkedIn a další.), nebo na sociálních sítích za jejichž hlavního zástupce lze považovat Facebook. Breezy disponuje rozšířením do internetového prohlížeče Google Chrome, které umožňuje profil kandidáta importovat z různých sociálních sítí, přímo do prostředí systému Breezy HR.

Systém také umožňuje automatizaci procesů pro různé fáze náboru, jakými je například automatické odesílání e-mailů, nebo odeslání požadavků na zpětnou vazbu týkající se kandidáta, náborovému týmu. Vítanou funkcí je také možnost vytvoření šablony otázek pro potřeby pohovorů, na jejichž tvorbě se může podílet specialista, který rozumí vlastnostem kandidáta, které jsou klíčové pro pozici.

Breezy HR má možnost integrace s aplikacemi Microsoft Outlook, Microsoft Office 365, Google aplikacemi, Slack, BambooHR a dalšími. Systém Breezy HR je také možné spravovat pomocí mobilní aplikace, která je dostupná pro operační systémy iOS a Android, a která plní plnohodnotnou funkci jako webová verze.

### **Implementace/Integrace**

Všichni noví zákazníci, si mohou bezplatně vyzkoušet prostředí systému v podobě zkušební verze. Registrace samotného účtu trvá jen několik minut a jakmile je účet vytvořen, můžou uživatelé tento systém začít naplno využívat.

### **Cena**

Breezy HR nabízí čtyři různé cenové balíčky zahrnující různé funkce:

- **Bootstrap**
  - Zdarma
  - Možnost vypsání pouze 1 pozice, neomezený počet uživatelů, neomezený počet kandidátů, přístup k více než 50 pracovních portálů
- **Startup**
  - cena 149 USD
  - stejné funkce jako verze Bootstrap

- navíc: možnost vypsání neomezeného počtu pozic, nastavitelný tok dat, možnost integrace e-mailu a kalendáře
- **Business**
  - cena 299 USD
  - stejné funkce jako verze Startaup
  - navíc: zjišťování doplňkových informací o kandidátovi, nastavitelné hodnotící tabulky, tvorba kampaní
- **Pro**
  - dle zvolených doplňků
  - stejné jako verze Business
  - navíc: možnost video rozhovorů, pokročilý reporting, pokročilý správce uživatelských účtů

### 3.1.3.3 Greenhouse

Greenhouse sada nástrojů, která společně pomáhá k získávání zaměstnanců a zlepšení jejich náborových schopností. Greenhouse nabízí různé druhy integrací které využívají API a je možné je přizpůsobit potřebám zákazníka.

Greenhouse disponuje mnoha nástroji pro potřeby, řízení zdrojů, vedení pohovorů a náboru. Zde jsou některé z jeho funkcí:

- Možnost přímého sdílení inzerátu s vypisovanými pozicemi na sociálních sítích.
- Databáze kandidátů s možností vyhledávání tetu v životopisech, vyhledávání kandidátů na základě různých požadavků, možnost exportu dat do Excelu, mazání duplicitních profilů kandidátů.
- Možnost hodnocení kandidátů na základě různých atributů (osobnostní vlastnosti, dovednosti atd.)
- Nastavitelné uživatelské oprávnění: i uživatel, který není přímo zapojen do náborového procesu má možnost se připojit do systému Greenhouse, jeho přístup však může být omezen jen na zlomek funkcí, na základě uděleného oprávnění.
- Komplexní reporting o dostupných zdrojích, průběhu rozhovorů, časovém plánu náboru, a řízení výkonnosti zaměstnanců.

## Implementace/Integrace

Greenhouse představuje all-inclusive řešení. Zákazník má k dispozici experta, který má za úkol usnadnit proces implementace systému. V závislosti na zvolené verzi produktu může proces implementace trvat od dvou do šesti týdnů. Greenhouse také zajišťuje migraci dat a školení uživatelů prostřednictvím svého týmu školitelů. Všechny tyto služby jsou nabízeny rámci nákupu jedné firemní licence.

## Cena

Cena systému Greenhouse se odvíjí od počtu zaměstnanců společnosti, z toho důvodu není konkrétní výše ceny dostupná. Podle portálu ONGIG se jeho cena pohybuje od 6000 USD za rok (28).

## Souhrn

Na základě výše uvedených poznatků o jednotlivých systémech, byla vytvořena následující tabulka popisující, zda nástroje splňují zadané požadavky, abychom získaly přehled pro následný výběr.

*Tabulka 1: Srovnání nástrojů pro řízení náborového procesu*

Požadavek	BambooHR	Breezy HR	Greenhouse
Rychlost implementace	ano	ano	ne
Agilní prostředí	pouze částečně	ano	ne
Správa uživatelů	ano	ano	ano
Reportoing	ano	ano	ano
Jednoduché ovládání	ano	ano	ano
Jazykové rozhraní	anglické	anglické	anglické
Webové rozhraní	ano	ano	ano + možnost instalace na server
Přijatelné náklady (do 100 000 Kč/rok)	ano	ano	ne

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků v tabulce je patrné, že nejlepších výsledků dosáhl systém Breezy HR, který jako jediný vyhověl všem požadavkům. U zbylých řešení byly objeveny nedostatky, v jedné, nebo více oblastech.

## 3.2 Analýza rizik

Následující analýza rizik je prováděna na změnu jejíž cílem je implementace zvoleného nástroje pro zefektivnění náborového procesu, včetně jeho nastavení. Rizikem je v této části myšlen jakýkoliv faktor, který by mohl mít negativní dopad na implementaci zvoleného nástroje.

V první fázi je provedena identifikace jednotlivých rizik a následně ohodnoceno procentem pravděpodobnosti výskytu a hodnotou závažnosti dopadu.

### 3.2.1 Identifikace a hodnocení rizik

Rizika jsou rozdělena do následujících skupin:

- **Obchodní** rizika (R1-R2)
- **Technická** rizika (R3-R8)
- **Finanční** rizika (R9-R10)
- **Personální** rizika (R11-R15)

Hodnocení rizik je na stupnici od 1 do 10 dle pravděpodobnosti výskytu (zn. %) a závažnosti dopadu konkrétního rizika, kde 1 představuje nejnižší a 10 nejvyšší hodnotu. Výsledná výše hodnocení rizika se poté pohybuje v rozmezí 1-100.

*Tabulka 2: Identifikace rizik*

ID	Riziko	%	Dopad	Hodnota
R1	Nesprávná definice požadavků na systému	4	9	36
R2	Výběr nesprávného nástroje	6	9	54
R3	Chybějící funkce systému	6	4	24
R4	Ukončení podpory systému	2	10	20
R5	Havárie systému	5	10	50
R6	Nedostatečné testování	4	7	28
R7	Nefunkčnost systému po spuštění	2	10	20
R8	Problémy s přesunem dat do nového systému	4	9	36
R9	Nedodržení časového plánu	6	6	36
R10	Únik citlivých dat	3	9	27
R11	Neochota zaměstnanců používat systém	5	7	35
R12	Špatné proškolení zaměstnanců	4	4	16
R13	Organizační změny ve společnosti	3	6	18
R14	Nedostatečná podpora managementu	3	8	24
R15	Špatná definice zodpovědností za jednotlivé činnosti	6	5	30

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.2 Mapa rizik

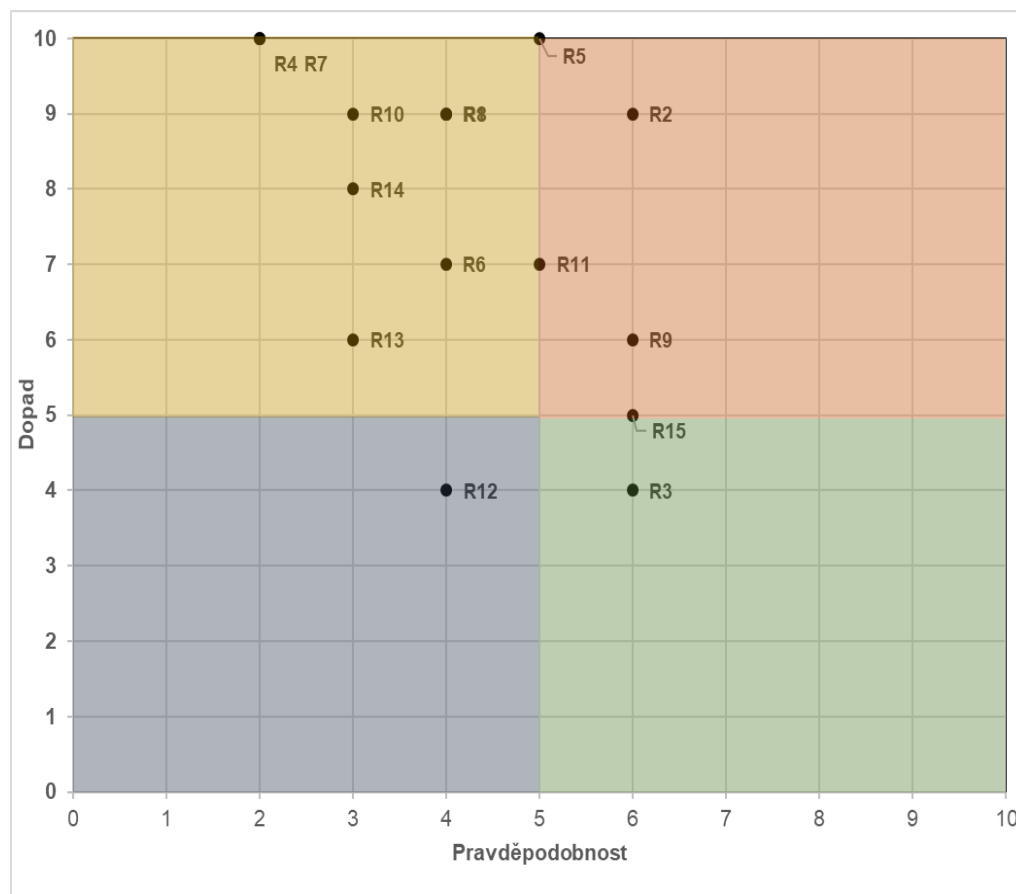
Hodnoty zjištěných rizik jsou zaneseny do mapy rizik, která se dělí na čtyři kvadranty.

V **šedém kvadrantu** jsou zanesena **bezvýznamná rizika**, které se vyznačují nízkou hodnotou pravděpodobnosti výskytu i závažností dopadu.

**Zelený kvadrant** představuje **běžná rizika**, které mají vysokou pravděpodobnost, nicméně závažnost jejich dopadu je nízká.

**Žlutý kvadrant** znázorňuje **významná rizika** s nízkou mírou pravděpodobnosti, ale jejich dopad na prováděnou změnu je velký.

**Červený kvadrant** zahrnuje **kritická rizika** s vysokou mírou pravděpodobnosti a vysokou hodnotou dopadu. Těmto rizikům by měla být věnována největší pozornost a připravovat na opatření na snížení hodnoty těchto rizik.



*Obrázek 14: Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)*



### 3.2.3 Opatření

Tato kapitola se zabývá ošetřením rizik. V tabulce níže jsou uvedena navrhovaná opatření pro snížení jejich hodnoty dopadu, a tím i snížení rizikovosti celého projektu.

*Tabulka 3: Seznam opatření*

ID	Opatření	Nová %	Nový dopad	Nová hodnota
R1	Důkladná analýza náborového procesu, zapojení všech pracovníků HR, přesná definice požadavků	2	9	18
R2	Důkladné výběrové řízení, získání referencí od společnosti, která již daný systém používá	3	9	27
R3	Důkladná analýza dostupných funkcí systému	3	2	6
R4	Ošetření smlouvy SLA formou	1	4	4
R5	Zálohování dat ze systému, vytvoření plánu pro obnovení	3	5	15
R6	Testování zkušební (demo) verze v rámci oddělení s vyhodnocením zpětné vazby	2	3	6
R7	Vyhrazení dostatečné doby na testování a odhalení nedostatků systému, a případné ladění s podporou daného produktu	2	5	10
R8	Časová analýza, sestavení harmonogramu, časových rezerv, pravidelná dodržování stanoveného plánu	2	3	6
R9	Nastavení bezpečnostní politiky a pravidelná záloha dat, smlouva o zodpovědnosti	3	5	15
R10	Informovat zaměstnance o přínosech daného systému a motivovat je k zapojení do projektu	2	7	14
R11	Pravidelné školení zaměstnanců od specialistů a zajištění zpětné vazby od zaměstnanců,	2	2	4
R12	Systém zaškolení při nástupu a v průběhu, vytvoření a pravidelná aktualizace manuálu, rozložení odpovědností a pravomocí	2	3	6
R13	Představení managementu přínosy a výhody implementace	2	4	8
R14	Ověření kompatibility současných databází s novým systémem, příprava planu na migraci dat	2	7	14
R15	Sepsání dokumentace o rozdělení zodpovědností a pravomocí jednotlivých zaměstnanců	3	2	6

(Zdroj: vlastní zpracování)

I přes to, že byla provedená analýza rizik a na tyto rizika byla vytvořena vhodná opatření, je nutné zdůraznit, že veškerá stávající rizika je nutné dále sledovat a monitorovat výskyt nových rizik.

### 3.3 Časový plán metodou PERT

Následující tabulka je zpracována pomocí nástroje Microsoft Excel, ve kterém byly pro výpočet směrodatné odchylky, rozptylu a doby trvání, použity vzorce popsané v kapitole popisující metodu PERT.

Hodnoty doby trvání jednotlivých činností vypočítané za pomocí výše zmíněných vzorců byly poté přeneseny do programu od společnosti Microsoft, MS Project, za jehož pomoci byly graficky znázorněny síťový graf a Ganttův diagram projektu.

Na síťovém grafu (obr. 16) i Ganttově diagramu (obr. 17), znázorněné níže, jsou červenou barvou zvýrazněné činnosti na kritické cestě. Činnosti na kritické cestě nemají žádnou rezervu, z toho důvodu by nedodržení termínu dokončení jakékoli činnosti na této cestě, mělo za následek posunutí datumu dokončení celého projektu.

Celková délka projektu implementace je spočítána na 39 dní. Z celkového počtu 20 činností jich 12 leží na kritické cestě.

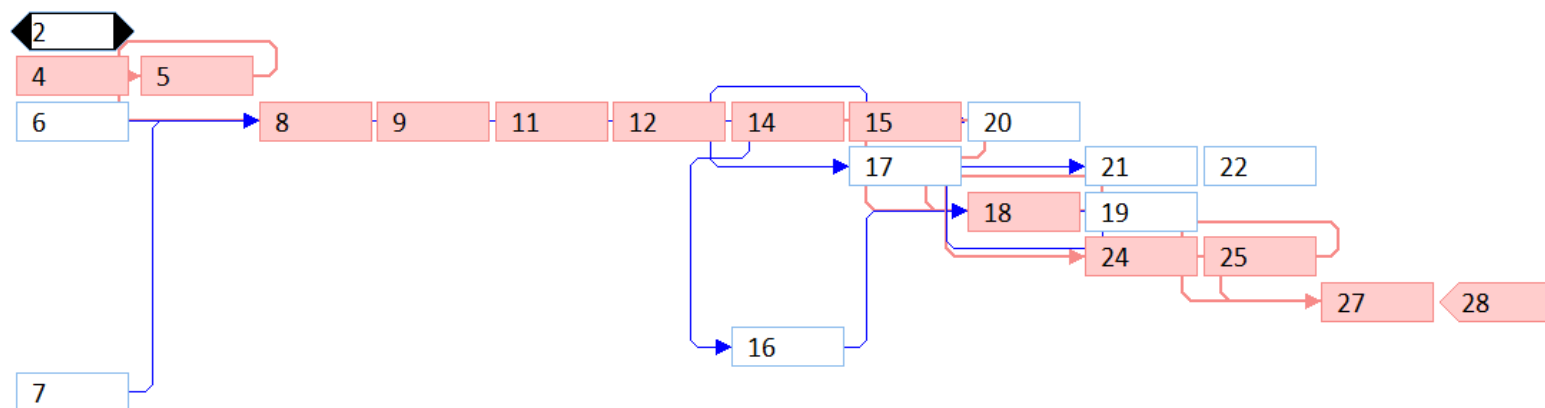
Tabulka 4: Seznam činností

ID	Název úkolu	aij	bij	mij	Doba trvání	Rozptyl	Směrod. odchylka	Předch.	Začátek možný	Konec možný	Začátek přípustný	Konec přípustný	Rezerva
<b>0</b>	<b>Implementace IS</b>				<b>38,7</b>				<b>25.03.2019</b>	<b>16.05.2019</b>	<b>25.03.2019</b>	<b>16.05.2019</b>	<b>0</b>
1	Zahájení projektu				<b>0,0</b>				25.03.2019	25.03.2019	16.05.2019	16.05.2019	<b>38,7</b>
<b>2</b>	<b>Příprava implementace</b>				<b>11,2</b>				<b>25.03.2019</b>	<b>09.04.2019</b>	<b>25.03.2019</b>	<b>15.05.2019</b>	<b>0</b>
3	Identifikace hlavních procesů	3	5	4	<b>4,0</b>	0,11	0,33		25.03.2019	28.03.2019	25.03.2019	28.03.2019	<b>0</b>
4	Zpracování analýzy procesů	2	3	2,5	<b>2,5</b>	0,03	0,17	3	29.03.2019	02.04.2019	29.03.2019	02.04.2019	<b>0</b>
5	Zpracování požadavků na bezpečnost	0,5	2	1	<b>1,1</b>	0,06	0,25		25.03.2019	26.03.2019	01.04.2019	02.04.2019	<b>5,4</b>
6	Identifikace uživatelů	0,3	1	0,5	<b>0,6</b>	0,01	0,12		25.03.2019	25.03.2019	15.05.2019	15.05.2019	<b>37</b>
7	Kontrola systémových požadavků	1	3	1,5	<b>1,7</b>	0,11	0,33	4;5	02.04.2019	04.04.2019	02.04.2019	04.04.2019	<b>0</b>
8	Zajištění zdroje	2	4	3	<b>3,0</b>	0,11	0,33	7	04.04.2019	09.04.2019	04.04.2019	09.04.2019	<b>0</b>
<b>9</b>	<b>Implementace</b>				<b>1,6</b>				<b>09.04.2019</b>	<b>10.04.2019</b>	<b>09.04.2019</b>	<b>10.04.2019</b>	<b>0</b>
10	Zálohování stávajících dat	0,5	2	1	<b>1,1</b>	0,06	0,25	8	09.04.2019	10.04.2019	09.04.2019	10.04.2019	<b>0</b>
11	Registrace a vytvoření administrátorského účtu	0,2	1	0,5	<b>0,5</b>	0,02	0,13	10	10.04.2019	10.04.2019	10.04.2019	10.04.2019	<b>0</b>
<b>12</b>	<b>Nastavení</b>				<b>11,6</b>				<b>10.04.2019</b>	<b>26.04.2019</b>	<b>10.04.2019</b>	<b>16.05.2019</b>	<b>0</b>
13	Základní nastavení	0,1	0,3	0,5	<b>0,4</b>	0,00	0,03	11	10.04.2019	11.04.2019	10.04.2019	11.04.2019	<b>0</b>
14	Bezpečnostní nastavení	0,2	1	0,5	<b>0,5</b>	0,02	0,13	13	11.04.2019	11.04.2019	11.04.2019	11.04.2019	<b>0</b>
15	Nastavení zálohování	0,1	0,2	0,3	<b>0,3</b>	0,00	0,02	11	10.04.2019	11.04.2019	11.04.2019	11.04.2019	<b>0,6</b>
16	Nastavení notifikací	0,2	1	0,5	<b>0,5</b>	0,02	0,13	13	11.04.2019	11.04.2019	07.05.2019	07.05.2019	<b>17,8</b>
17	Vytvoření workflow	2	3	4	<b>3,5</b>	0,03	0,17	13;14;15	11.04.2019	17.04.2019	11.04.2019	17.04.2019	<b>0</b>
18	Nastavení reportingu	0,2	1	0,5	<b>0,5</b>	0,02	0,13	17	17.04.2019	17.04.2019	16.05.2019	16.05.2019	<b>21</b>
19	Přidělení uživatelských rolí a oprávnění	0,5	2	1	<b>1,1</b>	0,06	0,25	6;14	11.04.2019	12.04.2019	15.05.2019	16.05.2019	<b>23,9</b>
20	Sepsání dokumentace	2	5	3	<b>3,2</b>	0,25	0,50	18;19	17.04.2019	22.04.2019	07.05.2019	10.05.2019	<b>14,3</b>
21	Školení uživatelů	2	6	4	<b>4,0</b>	0,44	0,67	20	22.04.2019	26.04.2019	10.05.2019	16.05.2019	<b>14,3</b>

Tabulka 5: Pokračování tabulky 4

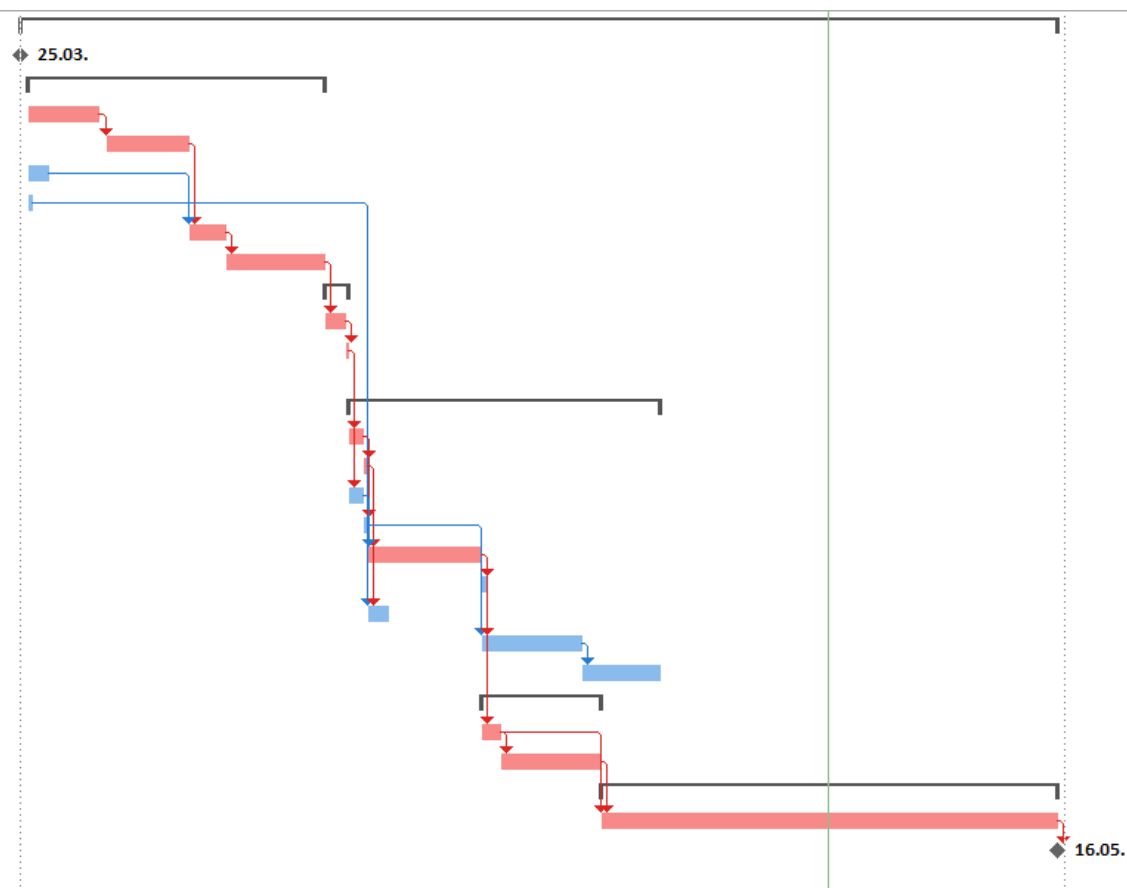
22	Testování				4,2				17.04.2019	23.04.2019	17.04.2019	23.04.2019	0
23	Tvorba testovacích pozic	0,2	2	0,8	0,9	0,09	0,30	17	17.04.2019	18.04.2019	17.04.2019	18.04.2019	0
24	Ladění	2	6	3	3,3	0,44	0,67	23	18.04.2019	23.04.2019	18.04.2019	23.04.2019	0
25	Uvedení do provozu				17,3				23.04.2019	16.05.2019	23.04.2019	16.05.2019	0
26	Monitoring a konzultace	10	30	16	17,3	11,11	3,33	23;24	23.04.2019	16.05.2019	23.04.2019	16.05.2019	0
27	Ukončení projektu				0,0			26	16.05.2019	16.05.2019	16.05.2019	16.05.2019	0

(Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 15 Zjednodušená verze síťového grafu (Zdroj: vlastní zpracování)

1	<b>1</b>	<b>Implementace IS</b>
2	1.1	Zahájení projektu
3	<b>1.2</b>	<b>Příprava implementace</b>
4	1.2.1	Identifikace hlavních procesů
5	1.2.2	Zpracování analýzy procesů
6	1.2.3	Zpracování požadavků na bezpečnost
7	1.2.4	Identifikace uživatelů
8	1.2.5	Kontrola systémových požadavků
9	1.2.6	Zajištění zdrojů
10	<b>1.3</b>	<b>Implementace</b>
11	1.3.1	Zálohování stávajících dat
12	1.3.2	Registrace a vytvoření administrátorského účtu
13	<b>1.4</b>	<b>Nastavení</b>
14	1.4.1	Základní nastavení
15	1.4.2	Bezpečnostní nastavení
16	1.4.3	Nastavení zálohování
17	1.4.4	Nastavení notifikací
18	1.4.5	Vytvoření workflows
19	1.4.6	Nastavení reportingu
20	1.4.7	Přidělení uživatelských rolí a oprávnění
21	1.4.8	Sepsání dokumentace
22	1.4.9	Školení uživatelů
23	<b>1.5</b>	<b>Testování</b>
24	1.5.1	Tvorba testovacích pozic
25	1.5.2	Ladění
26	<b>1.6</b>	<b>Uvedení do provozu</b>
27	1.6.1	Monitoring a konzultace
28	1.6.2	Ukončení projektu



Graf 1: Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4 Implementace nástroje

Tato část se věnuje samotné implementaci systému Breezy HR, vybraného v předchozích kapitolách, do náborového procesu.

#### 3.4.1 Spuštění aplikace

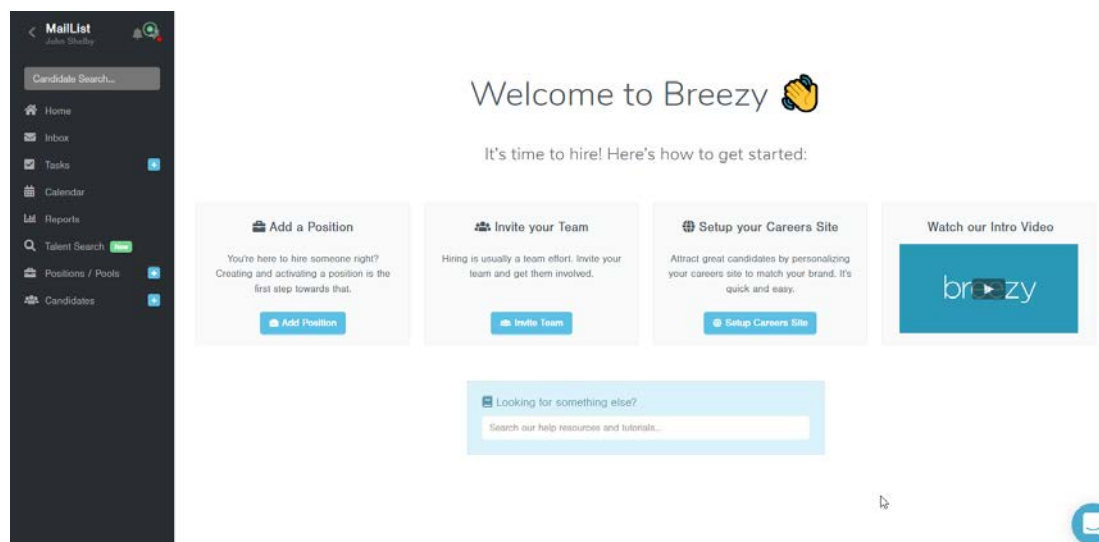
Vzhledem k tomu, že se v tomto případě jedná o cloudové řešení služby, není tedy nutná žádná instalace produktu na zařízeních firmy.

Prvním krokem, který je nutné udělat je registrace uživatele (pověřené osoby), který bude v dané aplikaci figurovat jako administrátor, který má v systému největší pravomoci.

Prostřednictvím portálu společnosti Breezy HR (<https://breezy.hr/>) je do formuláře zadáno jméno a příjmení osoby, která bude vystupovat v pozici administrátora a které budou uděleny všechny dostupné pravomoci v systému Breezy HR.

Dále je nutné zadat jméno konkrétní společnosti, webové stránky společnosti, přibližný počet zaměstnanců. Na výběr jsou tyto možnosti: 1-25, 26-100, 101-500, 501-1000 a více než 1000. V poslední části je nutné zadat dostatečně bezpečné administrátorské heslo pro potřeby přihlášení do aplikace. Následuje potvrzení a odeslání formuláře s těmito údaji.

V této fázi je prostředí aplikace prázdné a bez jakýchkoliv dat a disponuje pouze jedním uživatelem.



**Obrázek 16:** *Uvítací obrazovka systému Breezy HR (Zdroj: (29))*

### 3.4.2 Základní nastavení

#### 3.4.2.1 Nastavení jazyka

Přednastaveným jazykem systému je angličtina, což byl také, vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje v mezinárodním prostředí, jeden z požadavků. Zároveň to je i oficiální jazyk používaný pro komunikaci napříč organizací.

#### 3.4.2.2 Instalace doplňků

Dále jsou se systémem Breezy propojeny aplikace Microsoft Outlook, Microsoft Office 365 a s prostřednictvím aplikace Zapier integrovány i další doplňky: Microsoft Dynamics CRM, Google Analytics, LinkedIn, Indeed a Facebook.

#### 3.4.2.3 Vytvoření týmů






Po potřeby náboru je nutné vytvořit dva týmy. **General Hiring Team**, který bude složen ze současných členů náborového týmu, a **Software Engineer Hiring Team**, do kterého budou přidáni odborníci podílející se na výběru kandidátů vývojových týmů. Do těchto týmů budou přiřazováni jednotliví uživatelé průběžně (členů týmu). Jeden uživatel může být zároveň členem více týmů.

### Manage Teams

Organize members into teams for easier management.

+ Add Team

#### Teams

General Hiring Team	 
Software Engineer Hiring Team	 
This team has no members	
All Members	

Obrázek 17: Vytvoření týmů (Zdroj: (29))

#### 3.4.2.4 Import dat

Import dat do stávajících dat systému Breezy, týkající se kandidátů, je prováděn prostřednictvím souborů Microsoft Excel nebo pomocí Tabulek Google (Google Sheets). U souboru Excel (resp. Tabulek Google), je nutné, aby obsahoval data v následující podobě: **Name** (jméno), **Email**, **Phone Number** (telefonní číslo) a **Summary** (souhrn), v opačném případě systém Breezy HR nebude schopen tyto data přečíst a následně je nahrát. Poté je nutné tento soubor uložit s koncovkou .csv (Comma Separated Value). Takto vytvořený soubor je poté možný nahrát do prostředí aplikace.

Další možností, je přímé nahráním životopisu kandidáta ve formátu Microsoft Word, nebo PDF. Systém poté sám informace (jméno, email, atd) z životopisu rozpozná a vepíše je do vytvořené karty kandidáta.

### 3.4.3 Bezpečnost

#### 3.4.3.1 Projektové role

##### Administrator

Může vytvářet a publikovat vypsání pozice. Vidí také všechny vypsání pozice a má možnost jejich úpravy, včetně úpravy týmů účastnících se na práci u jednotlivých pozic.

Dále má možnost spravovat uživatele a přiřazovat jim role a zařazovat do týmů.

##### Hiring Manager

Přidávat nové kandidáty, přesouvat karty s kandidáty mezi jednotlivými fázemi náborového workflow, komunikovat s kandidáty, domlouvat se s kandidáty na termínech pohovorů.

##### Hiring Member

Může vytvářet a psát poznámky k jednotlivým kandidátům, sdílet svůj názor na kandidáta přes Scorecards<sup>11</sup>, a přispívat do diskuze.

---

<sup>11</sup> Karta s hodnocením kandidáta – do ní každý uživatel vepisuje svůj názor na konkrétního kandidáta



### **3.4.3.2 Politika hesel**

Vzhledem k tomu, že Breezy HR nenabízí možnost vícefaktorové autentizace, je nutné zavést politiku dostatečně silných hesel. Tato politika je složena z následujících pravidel, které doporučuje vyhláška o kybernetické bezpečnosti<sup>12</sup>:

- a) Délka hesla alespoň
  - 1. 12 znaků u ostatních uživatelů,
  - 2. 17 znaků u administrátorů,
- b) Používání velkých a malých písmen a číslic, avšak použití speciálních znaků nebude vyžadováno,
- c) Povolení změny hesla, avšak více než 4 změny měsíčně nebudou povoleny,
- d) Nebudou akceptována
  - 1. Nejčastěji používaná hesla
  - 2. Hesla, která budou vytvořena na základě mnohonásobně opakujících se znaků, přihlašovacího jména, e-mailu, nebo názvu systému
  - 3. Není dovoleno opětovné použití hesel, který již byly v minulosti použity

### **3.4.4 Zálohování**

Data jsou pravidelně automaticky zálohována na serveru poskytovatele služby, nicméně podobným způsobem jako probíhá import dat do systému Breezy HR, je realizován i export dat. Ten je prováděn v pravidelných časových intervalech a soubory s daty jsou následně uloženy na firemním serveru, pro případ selhání systému, nebo dočasné nedostupnosti služby.

### **3.4.5 Uživatelé**

Připojování nových uživatelů provádí administrátor pomocí pozvánek prostřednictvím e-mailové adresy. Před samotným odesláním pozvánky má možnost zvolit projektovou roli, na základě pravomocí, které chceme konkrétnímu uživateli přiřadit (Administrator nebo Member) a následně jej i zrovna přiřadit ke konkrétnímu týmu, popřípadě týmům.

---

<sup>12</sup> § 19 odst. 5 vyhlášky č. 82/2018 Sb. o kybernetické bezpečnosti

## Invite Users

Invite new users by email address. [Learn More](#)

Invite by Email

e.g. kyle@company.com, julia@company.com

☐ Add as Administrator

☒ Add as Member

Members only see the positions & pools they're involved with.

Add to Teams

Select [All](#) / [None](#)

☐ General Hiring Team

☐ Software Engineer Hiring Team

Cancel

Invite User(s)

Obrázek 18: Formulář pro pozvánky uživatelů (Zdroj: (30) )

Po přijetí pozvánky, je uživatel přesměrován na portál (<https://breezy.hr/>), na kterém musí vyplnit své jméno a příjmení, znovu vyplnit svou emailovou adresu, následně zvolit dostatečně silné heslo (viz. část Politika hesel). Teprve poté se může uživatel přihlásit do prostředí Breezy HR.

Každý uživatel má nadefinovaná práva, která se pojí s jednotlivými projektovými rolemi, notifikacemi a záznamech o provedených změnách.

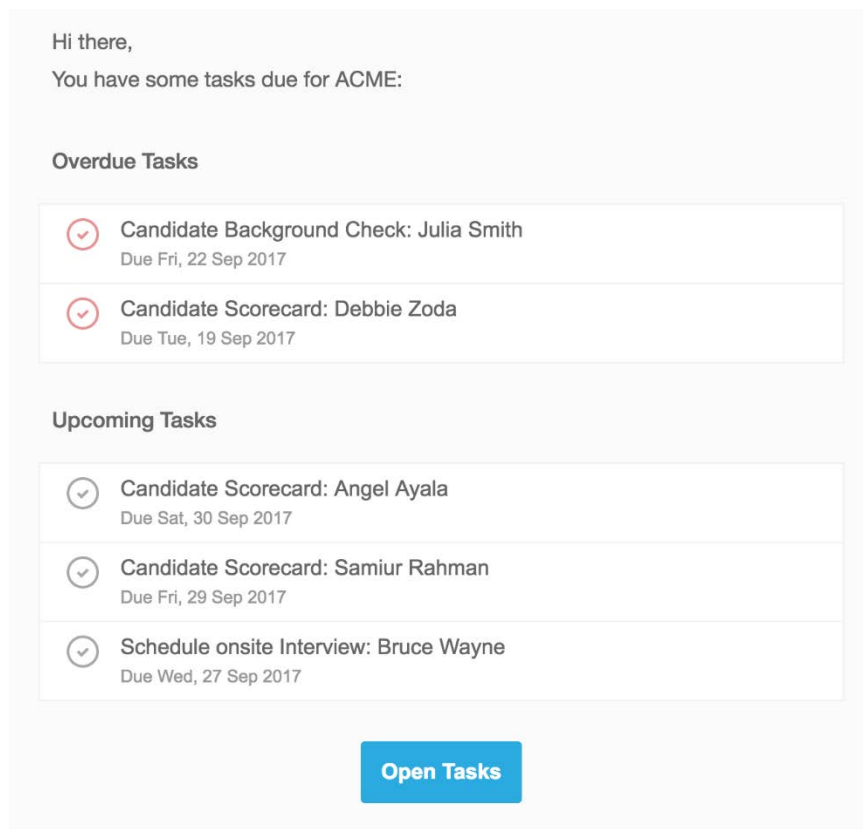
### 3.4.6 Nastavení notifikací

#### Upozornění na úkoly

Breezy posílá různé typy upozornění prostřednictvím e-mailu, aby uživatele upozornil na stav příslušných úkolů. V sekci *Nastavení oznámení uživatele* (User Notification Settings), si může uživatel nakonfigurovat jaké informace prostřednictvím notifikací obdrží.

Uživatel si může nastavit upozornění na:

- Úkoly, které mu byly přiděleny
- Úkoly, které vytvořil byly označeny jako splněny
- Denní přehled o zpožděných nebo nadcházejících úkolech



*Obrázek 19: Ukázka denního přehledu úkolů (Zdroj: (30))*

### **Notifikace o stavu kandidáta**

Uživatel si může nechat zasílat upozornění o stavu kandidáta a jeho akcích. Například pokud je kandidát přesunut do další fáze náborového procesu (např. je přizván k pohovoru), nebo kontaktoval HR oddělení prostřednictvím e-mailu, popřípadě je ke kandidátovy kolegy z týmu přidána poznámka, o tom všem může být uživatel informován.

### **3.4.7 Náborový proces**

V této části je popsán nový průběh náborového procesu s využitím implementovaného náborového systému Breezy HR.

### 3.4.7.1 Přijetí požadavků

V první fázi je oddělení HR kontaktováno, s požadavkem na naplnění určité pozice (např. vývojáře ve vývojovém týmu). Společně s požadavkem je zároveň zaslán dokument s popisem této pozice, dále, jestli jde o otevření nové pozice, přeražení člena týmu, popřípadě nahrazení konkrétního pracovníka, jaké požadavky by měl kandidát pro danou pozici splňovat – povahové vlastnosti, zkušenosti potřebné pro vykonávání dané pozice, technické a odborné znalosti. Specifikováno je také o jaký druh pozice se jedná, tj. Part-Time, nebo Full-Time.

### 3.4.7.2 Tvorba nové pozice

Na základě těchto získaných informací vytváří Hiring Manager v systému Breezy kartu pozice (Position), do které jsou následně zapsány všechny informace uvedené v dokumentu s popisem pozice. Po vytvoření karty pozice je možná případná editace pro případy změn požadavků.

**Position Details**

Front-end developer

Development Internal ID

**Location**

Czech Republic

Brno

☐ Remote / Telecommute

**Details**

Full-Time Software Development

High School or equivalent Mid Level

**Description**

Your job description is an important step in attracting the right candidates. Don't have one yet? No problem, select one from our searchable library below.

Front-end Developer

**About the Front-end Developer position**

We are looking for an experienced Front-end Developer who will be responsible for building the 'client-side' of our web applications. Your duties will include translating our company and customer needs into functional and appealing digital

*Obrázek 20: Ukázka karty pozice (Zdroj: (29) )*

### 3.4.7.3 Proces náboru

Poté co Hiring Manager potvrdil vytvoření karty pozice, byl zároveň systémem Breezy vytvořen tzv. Pool (Bazén), který je s touto pozicí propojen. Tento Pool je obdobou Kanbanové tabule, a disponuje všemi výhodami, které používání systému Kanban představuje – vizualizace a řízení workflow, omezení rozdělané (nedokončené) práce.

Pool lze vytvořit pro každou pozici (i nezveřejněnou), díky čemuž je zabezpečena přehlednost o počtu kandidátů, o tom, v jakých fázích se jednotliví kandidáti nachází, tj. kolik jich vyhovuje zadaným požadavkům, kolika z nich byla na základě výsledků výběrového řízení, zaslána pracovní nabídka, a kolik jich naopak bylo odmítnuto.

### **Pool/Position Tabule**

Rozložení Pool tabule je možné vytvořit z přednastavené šablony, nebo je možné tabuli nakonfigurovat pro každou pozici individuálně.

Každý kandidát je zde reprezentován jedním „lístečkem“ (kartou), které jsou znázorněny na obrázku níže, stejně tak jako úkol na Kanbanové tabuli. Každá tato karta obsahuje všechny potřebné informace o kandidátovi, včetně jeho znalostí a schopností. Po splnění předchozí fáze se karta s kandidátem přesouvá do následující fáze procesu.

Pro potřeby náboru je tabule Poolu tvořena z následujících částí:

#### **Applied (Uchazeči)**

V této části se nachází kandidáti, kteří byli osloveni marketingovou kampaní, popřípadě byli osloveni přímo, a ucházejí se o vypsanou pozici.

Tato část zahrnuje úkoly v následujícími pořadí:

##### **1. Ověření uchazeče**

##### **2. Kontrola dostupnosti CV<sup>13</sup>**

- Pokud není dostupné tak požádání o jeho doplnění
- V případě nedodání zamítnutí kandidáta

##### **3. Vyhodnocení CV**

- Vyhodnocení dle požadovaných kritérií

##### **4. Přesunutí karty uchazeče**

- Pokud je vše v pořádku a kandidát vyhovuje požadavkům – přesunutí do další fáze (Feedback)
- Pokud nevyhovuje požadavkům – zamítnutí kandidáta (Disqualified)

---

<sup>13</sup> Curriculum Vitae – strukturovaný životopis

**Technical Engineer**

United Kingdom

Candidates Pipeline Tasks Inbox Reports Activity Calendar

All Time All Candidates Roomy Add Candidates

Applied (3)	Feedback (4)	Interview (8)	Offer (3)	Hired (2)	Disqualified (5)
<b>Urna Semper</b> Added by Mike Glass 4d Ago 28m Ago	<b>Jeff Weiner</b> CEO @ LinkedIn 2y Ago 3h Ago	<b>Jayca Pike</b> Marketing Director @ Breezy HR 12mos Ago 3h Ago	<b>Steve J.</b> Added by Darren Bounds Jr. 2y Ago 19d Ago	<b>Bryan O'Hare</b> Customer Success at Breezy HR 7d Ago 1d Ago	<b>kyle</b> Added by Kyle 29d Ago 19d Ago
<b>Samiur Rahman</b> Head of Sales @ LearnerNation 5d Ago 5d Ago	<b>Eric Fleming</b> CTO at Thriftly 10mos Ago 3h Ago	<b>Julia Zoda</b> Customer Success 7d Ago 5d Ago	<b>Brett Favre</b> Added by Jessica Treeman 3mos Ago 18d Ago	<b>Kaveh Nowroozi</b> Platform Architect @ Breezy HR 12mos Ago 27d Ago	<b>Aaron Rodgers</b> Test @ Test 4mos Ago 18d Ago
<b>Brett Erpel</b> CEO @ Two Under Two 1y Ago 5d Ago	<b>Michael Potts</b> CEO at feature[23] 10mos Ago 14d Ago	<b>Lincoln Porter</b> Added by Jessica Treeman 10mos Ago 15d Ago	<b>Dorsey Levins</b> Added by Jessica Treeman 4mos Ago 1mo Ago		<b>Gokul Kumar Krishn</b> Studied @ Arizona State Un 4mos Ago 1mo Ago
	<b>Dennis R. Mortensen</b> ceo and founder at x.ai 11mos Ago 19d Ago	<b>Laurie Ruettimann</b> Writer, Speaker, Founder, Advisor 5mos Ago 18d Ago			<b>Reggie White</b> Added by Jessica Treeman 4mos Ago 3mos Ago
		<b>Eric Marcoullier</b> Partner @ Cloudspace 2y Ago 19d Ago			<b>Bill G.</b> Added by Darren Bounds Jr. 2y Ago 4mos Ago
		<b>Darren Bounds</b> Founder & CEO @ Breezy HR 4mos Ago 27d Ago			
		<b>Matt Watkins</b> Added by Jessica Treeman 10mos Ago 2mos Ago			
		<b>Sean Collins</b> Founder, Designer and Developer @ ... 1y Ago 2mos Ago			

## Feedback (Zpětná vazba)

Zde členové náborového týmu spolu s odborníkem (ScrumMasterem), který je seznámen se schopnosti a požadavky na konkrétní pozici, diskutují o jednotlivých kandidátech. Na základě těchto diskuzí buď kandidát postupuje do další fáze – Interview, nebo je zamítnut.

Tato část zahrnuje úkoly v následujícími pořadí:

### 1. Získání doplňkových informací

- pokud jsou potřeba, v případě určitých nejasností, nebo pokud je kandidát neuvedl ve své žádosti (CV)
- zaslání dodatečného dotazníku kandidátovi (Questionnaire) prostřednictvím e-mailu

### 2. Hodnocení uchazeče

- Na základě splnění zadaných požadavků a doplňkových informací v CV
- pomocí systémového nástroje Scorecard<sup>14</sup>

**Obrázek 22: Formát dotazníku k získání dodatečných informací o kandidátovi (Zdroj: (30))**

<sup>14</sup> Hodnotící karta kandidáta – členové týmu v ní hodnotí kandidáta

**Thoughts on this Candidate?**

Share your thoughts on the candidate. This information will only be visible by Hiring Managers, not general team members.

**Overall Rating?**

Very Poor
Poor

Good
Very Good

**Technical Skills**

Javascript	<span></span> <span></span> <span></span>
Node.js	<span></span> <span></span> <span></span>
Data Structures	<span></span> <span></span> <span></span>
HTTP	<span></span> <span></span> <span></span>

*Obrázek 23: Scorecard kandidáta (Zdroj: (30))*

### 3. Přesunutí karty uchazeče

- Pokud má kandidát, na základě Scorecardu dostatečně dobré hodnocení – přesunutí do další fáze (Interviewing)
- V opačném případě – zamítnutí kandidáta (Disqualified)

**Interviewing** (Pohovor) – zde jsou s jednotlivými kandidáty, kteří prošli výběrem, dohodnuty schůzky. Před samotnou schůzkou je společně s odborníkem vytvořen seznam otázek, které je nutné na pohovoru zodpovědět.

Tato část zahrnuje úkoly v následujícími pořadí:

#### 1. Kontaktování kandidáta

- dohodnutí termínu pohovoru

#### 2. Kontaktování odborníka

- který se bude účastnit pohovoru

#### 3. Příprava otázek k pohovoru

#### 4. Opětovné hodnocení kandidáta

- pomocí Scorecard na základě výsledků pohovoru

#### 5. Druhé kolo pohovorů

- V případě nejednoznačného hodnocení kandidátů



- Opakování úkolů: 1, 2, 3, 4

## **6. Přesunutí karty kandidáta**

- V případě, že kandidát dosáhl nejvyššího hodnocení ze všech kandidátů – přesunutí do fáze (Made Offer)
- V případě nízkého hodnocení – zamítnutí kandidáta (Disqualified)

**Made Offer** (Pracovní nabídka) – v případě, že kandidát svými schopnostmi, znalostmi a následným pohovorem, přesvědčil Hiring managera a přizvaného odborníka o tom, že se na danou pozici hodí, je mu zaslána pracovní nabídka.

Tato část zahrnuje úkoly v následujícími pořadí:

### **1. Kontaktování kandidáta**

- Zaslání pracovní nabídky
- Dohodnutí termínu schůzky

### **2. Uzavření pracovní smlouvy**

- Podpis pracovní smlouvy

**Disqualified** (Zamítnutí uchazeče) – pokud kandidát z nějakého důvodu nevyhovuje, je jeho karta umístěna do sloupce *Disqualified*. V této fázi je kandidát kontaktován (e-mailem) a je mu sděleno, že pro danou pozici vybrán nebyl.

### **1. Kontaktování kandidáta**

- Zaslání e-mailu o jeho zamítnutí

### **2. Uložení do databáze**

- Zamítnutý kandidát je systémem automaticky uložen do databáze kandidátů pro případnou spolupráci v budoucnu

**Hired** (Přijetí uchazeče) – potom co byla kandidátovy zaslána pracovní nabídka a kandidát s touto nabídkou podpisem smlouvy souhlasil, je s ním navázán pracovní poměr a následuje fáze onboardingu.

### **1. Uzavření pracovní pozice**

- V případě úspěšného uzavření pracovní smlouvy

### 3.4.7.4 Reporting

V rámci systému Breezy HR je již zabudováno několik typů reportů pro sledování průběžného stavu procesů, u kterých je možné upravit druh zobrazovaných dat. Z těchto reportů si můžeme uvést následující:

- **Overview Report** – zobrazující přehledné statistiky celého náborového procesu za určité časové období
- **Applied Candidates** – data o druzích kanálů, prostřednictvím kterých byli uchazeči osloveni
- **Sourcer Candidates** – přehled o efektivnosti jednotlivých členů týmů, zobrazující celkový počet získaných uchazečů za určité časové období.
- **Open Positions Report** – přehled o vypsaných pozicích (jak dlouho je pozice otevřena, kolik uchazečů bylo zamítnuto atd.)

#### Open Positions Report

Open Position Statistics (Default Pipeline)									Export
Position	Creator	Location	Days Open	Applied	Sourced	Phone Screen	Disqualified	Offer	Hired
Business Analyst	Darren Bounds	Jacksonville, FL	13	3	4	0	13	0	0
Designer	Darren Bounds	Jacksonville, FL	25	5	6	0	5	0	0
Technical Engineer	Darren Bounds	Jacksonville, FL	19	3	10	2	8	0	0
Customer Service Agent II	Julia Zoda	Jacksonville, FL	14	1	1	0	10	1	0
Customer Service Manager	Nate Morris	Jacksonville, FL	25	0	4	1	2	0	0
Director of Sales	Samiur Rahman	Jacksonville, FL	46	0	9	2	4	0	0
Head of Customer Success	Nate Morris	Jacksonville, FL	21	2	0	0	1	1	0
Digital Marketing Specialist	Jayca Pike	Jacksonville, FL	25	5	2	0	10	0	0
Sales Representative	Samiur Rahman	Jacksonville, FL	24	0	2	0	0	0	0
Call Center Analyst	Kyle Maybury	Jacksonville, FL	50	2	0	0	18	1	0

Obrázek 24: Ukázka přehledu vypsaných pozic (Zdroj: (30) )

U všech typů reportů je možný export dat, podobně jako u importu dat, pouze ve formátu (.csv).

### 3.4.7.5 Filtry

Kromě tvorby reportů zobrazující souhrnné informace, je někdy potřeba připravit vlastní reporty, nebo si zobrazit pouze některé informace, které daného uživatele

zajímají z jeho pohledu. Pro tuto potřebu slouží filtry, které lze jednoduše nastavit pomocí zvolení (zaškrtnutí políčka) oblastí, které tohoto uživatele zajímají.

Pomocí těchto filtrů lze např. zobrazit kandidáty, které má na starosti určitý člen týmu, a nachází se v konkrétní fázi procesu. Tyto filtry lze dále upravovat podle potřeb každého uživatele.

### 3.5 Náklady implementace

V této části je provedeno vyčíslení nákladu projektu popsaného v předchozích kapitolách. I přes to, že spuštění samotného systému není příliš náročnou záležitostí, je nutno celkovou implementaci do podnikových procesů provést správně.

Nejvýznamnější položku projektu tvoří nákup licence na vybraný nástroj pro podporu náborového procesu Breezy HR a následné náklady na jeho údržbu. Dále je nutno zahrnout i školení uživatelů.

Náklady jsou vyčísleny v tabulce níže a vycházejí z nákladů na splnění jednotlivých úkolů, jejichž ocenění bylo provedeno při odhadu náročnosti projektu. Tyto hodnoty jsou ohodnoceny průměrnými hodinovými sazbami (mzdové náklady) daných pozic ve společnosti.

Samotná implementace a analýzy budou prováděny pracovníky společnosti pod dohledem vedoucího oddělení, budou tedy využívány vlastní zdroje firmy a hlavním vedoucím celé realizace bude manager HR oddělení.

*Tabulka 6: Tabulka nákladů*

Položka	Náklady (v Kč)
Příprava implementace	16 000
Implementace včetně nastavení	22 000
Testování	5 000
Licence BreezyHR	54 400
Školení	6 500
<b>Celkem</b>	<b>103 900</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Samotným využíváním aplikace však budou vznikat další náklady v podobě prodlužování licence na další rok. Důležité je také pravidelně aktualizovat dokumentaci spojenou s procesy a úpravou workflow.

### 3.6 Přínosy řešení

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující plynulý chod společnosti patří zejména efektivita práce zaměstnanců, jejich motivace a v neposlední řadě jimi jsou i finance. Při výběru nástroje pro proces náboru zaměstnanců byly tyto faktory brány v úvahu. Bylo nutné předejít tomu, aby vybraný systém zaměstnancům práci neztěžoval, ale aby ji naopak ulehčoval.

Zavedením systému Breezy HR očekáváme následující pozitivní dopady na oddělení:

- **Přehlednost** – díky zavedení tohoto nástroje očekáváme zpřehlednění samotného procesu náboru, především v identifikaci požadavků na pozice a identifikaci v jaké fázi se požadavek nachází.
- **Zvýšení efektivity** – propojením členů náborového týmu jednotným systémem a zapojením i ostatních pracovníků (především ScrumMasterů) podílejících se na výběru kandidátů do procesu náboru, zefektivní samotný proces definice požadavků a následný výběr vhodného kandidáta
- **Snížení počtu nedorozumění** – u stávajícího stylu řízení docházelo k nedorozuměním, hlavně díky nedostatku informací a nepřehlednosti situací v procesu
- **Zlepšení atmosféry a motivace v týmu** – snížením stresového faktoru, jasně nadefinovanými prioritami a snížením časové náročnosti, hlavně díky zefektivnění samotného procesu

Celkové náklady se skládají z nákladů na samotnou implementaci řešení, které zahrnují čas a mzdové náklady na pracovníka, který bude mít tuto implementaci na starost, společně s časovými a mzdovými náklady náborového týmu, který se bude muset věnovat proškolení, aby mohl nový systém co nejefektivněji využívat, a také nákup licence v hodnotě 299 USD měsíčně.

### 3.7 Doporučení

Implementace tohoto nástroje však neřeší problém s nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Hlavní omezením jsou především vysoké požadavky na kvalifikovanost a odbornost uchazečů, kterých na trhu není příliš mnoho, a i tak je o ně sváděn neúprosný konkurenční boj.

Mým doporučením je zaměřit se na oslovování studentů, nejen na vysokých, ale už i na středních školách a snažit se tyto talenty nasměrovat směrem k dalšímu rozvoji prostřednictvím určité formy firemní akademie a pravidelnými workshopy, a tím v těchto lidech probouzet chuť k dalšímu rozvoji znalostí a získávání nových zkušeností, které by spoluprací s touto společností mohli nabýt.

Dále je potřeba se více zaměřovat na výběr uchazečů, kteří splňují zadaná požadavky, které jsou potřebné pro vykonávání určité pozice, ale spíše se zaměřit na mindset, kterým uchazeč disponuje, protože znalosti a dovednosti je možné zaměstnance poměrně lehce doučit, ale způsob, jakým zaměstnanec uvažuje, už měnit nelze.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zefektivnění procesu náboru nových zaměstnanců ve vybrané společnosti pomocí tradičních a agilních metod projektového řízení.

V teoretické části práce byly popsány základy projektového řízení společně s nimi byly uvedeny příklady metod klasického a agilního řízení projektů. Dále zde byly schuty dosavadní poznatky z oblasti analýzy a řízení rizik a metodik analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a také byla nastíněna problematika řízení lidských zdrojů společně se současnými trendy.

Následující část se věnovala popisu a analýze společnosti, a to z několika pohledů. Pro potřeby analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy bylo použity metody 7 S, SLEPTE a Porterův model, zjištěné poznatky poté byly shrnuty pomocí analýzy SWOT, která zároveň posloužila jako východisko pro definici požadavků a následnému plánování projektu v návrhové části práce. Bylo zjištěno, že pro další růst a rozvoj firmy, a převážně pro uspokojování potřeb jednotlivých oddělení z hlediska zaměstnanců, je nutná implementace náborového systému, který usnadní komunikaci nejen mezi pracovníky oddělení HR, ale i mezi ostatními účastníky náborového procesu a zároveň zefektivní samotný proces získávání nových zaměstnanců.

Ve fázi návrhu byl nejdříve proveden výběr konkrétního nástroje pro potřeby náborového procesu. Na základě definovaných požadavků byl poté vybrán systém Breezy HR. Vzhledem k tomu, že implementace tohoto nástroje představuje určitou změnu, byla provedena analýza rizik s následnou identifikací rizik, pro které byla vybrána vhodná opatření. Po ošetření rizik adekvátními opatřeními, byla věnována pozornost časovému plánu projektu, který byl sestaven za pomoci metody PERT, síťového grafu a Ganttova diagramu a prostřednictvím něhož byla nalezena kritická cesta činností projektu, která odhalila, že doba trvání projektu odpovídá 39 dnům.

Po krocích provedených v předchozí fázi bylo možné přistoupit k samotné implementaci nástroje Breezy HR, u které bylo potřeba nejdříve provést registraci a administrátorského účtu, který je nutný pro správu a základní nastavení systému. Další fází bylo nastavení zálohování, které je prováděno automaticky a následný import potřebných dat.

V oblasti bezpečnosti byla nadefinována politika hesel uživatelů, tak aby byl zabráněn vstup neoprávněné osobě, do webové aplikace nástroje.

Pro potřeby monitoringu jsou k dispozici přednastavené přehledné šablony reportingu, které obsahují veškeré informace o procesech v systému, popřípadě si může uživatel za pomoci systémových nástrojů a na základě svých preferencí, vytvořit vlastní přehledy.

Návrhová část dále obsahuje popis nákladů implementace, do které jsou započítány nejen náklady na pořízení licence, ale také náklady spojené se školením uživatelů, náklady na odhadované implementační práce a nastavení. Se samotným využíváním aplikace však vznikají i další náklady v podobě prodlužování licence na další období a pravidelné aktualizace procesů a úpravy workflow.

Závěrem jsou uvedeny očekávané přínosy, které navrhované řešení v podobě implementace nástroje Breezy HR představuje, a mezi které patří zvýšení efektivity, zpřehlednění komunikace, snížení počtu nedorozumění a celkové zlepšení atmosféry a motivace v náborovém týmu. V poslední části jsou poté zmíněny doporučení, pro další rozvoj náborového procesu výběru zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1 DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2848-3.
- 2 SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- 3 MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. Praha: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-7326-285-3.
- 4 *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 2000 ed. Newtown Square, Penn., USA: Project Management Institute, 2000. ISBN 1-880410-22-2.
- 5 BUCHALCEVOVÁ, Alena. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Management v informační společnosti. ISBN isbn80-247-1075-7.
- 6 ROYCE, Winston. *Managing the Development of Large Software Systems* [online]. IEEE WESCON, b.r. [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>
- 7 MYSLÍN, Josef. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2016. ISBN isbn978-80-251-4650-7.
- 8 *Manifest agilního vývoje software: Agile Manifesto* [online]. 2001, b.r. [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>
- 9 ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.



- 10 STELLMAN, Andrew a Jennifer GREENE. *Learning Agile*. First edition. Beijing: O'Reilly, 2014. ISBN isbn978-144-9363-826.
- 11 ŠOCHOVÁ, Zuzana. *The great scrummaster: #scrummasterway*. Boston: Addison-Wesley, 2017. Addison-Wesley signature series. ISBN 978-0134657110.
- 12 ANDERSON, David J. a Andy CARMICHAEL. *Essential Kanban Condensed*. First edition. Seattle, Washington: Blue Hole Press, 2016. ISBN ISBN 978-0-9845214-2-5.
- 13 PAHUJA, Savita. What is Scrumban?. *SolutionsIQ* [online]. Redmond, Washington, b.r. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.solutionsiq.com/learning/blog-post/what-is-scrumban/>
- 14 SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- 15 RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN isbn978-80-214-4364-8.
- 16 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-578-x.
- 17 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 18 Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities). *Management Mania* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- 19 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

- 20 DELCAMPO, Robert G. *Human resource management demystified*. New York: McGraw-Hill, 2011. McGraw-Hill "Demystified" series. ISBN isbn978-0-07-173724-1.
- 21 HILLEGERSBERG, Jos, Eric WAARTS a Marcel OOSTERHOUT. *Assessing Business Agility: A Multi-Industry Study in The Netherlands* [online]. Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA, Rotterdam, The Netherlands, 2011 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/45816467\\_Assessing\\_Business\\_Agility\\_A\\_Multi-Industry\\_Study\\_in\\_The\\_Netherlands](https://www.researchgate.net/publication/45816467_Assessing_Business_Agility_A_Multi-Industry_Study_in_The_Netherlands). Studie. Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM).
- 22 Business Agility. *Zuzi's blog* [online]. 2018 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agile/business-agility/>
- 23 Agile HR: Jak nabíráte zaměstnance?. *Zuzi's blog* [online]. 2018 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agile/agile-hr-jak-nabirate-zamestnance/>
- 24 Agilní HR – Strategie a role HR v Agilní firmě. *Zuzi's blog* [online]. 2018 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agilni-hr-strategie-a-role-hr-v-agilni-firme/>
- 25 Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. b.r. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>
- 26 Průměrná roční míra inflace v roce 2018 byla 2,1 %. *Český statistický úřad* [online]. b.r. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2018-byla-21->
- 27 Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj. *Český statistický úřad* [online]. b.r. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

- 28 Applicant Tracking System Pricing. *ONGIG* [online]. b.r. [cit. 2019-04-02].  
Dostupné z: <https://blog.ongig.com/applicant-tracking-system/applicant-tracking-system-pricing-ats-how-much-do-they-cost>
- 29 Breezy HR: Aplikace. *Breezy HR* [online]. b.r. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z:  
<https://app.breezy.hr/>
- 30 Breezy HR Resources. *Breezy HR* [online]. b.r. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z:  
<https://resources.breezy.hr/docs>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Projektový trojimperativ</b> (Zdroj: (1)) .....	14
<b>Obrázek 2 Schéma vodopádového modelu</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (7)) .....	16
<b>Obrázek 9 Schéma průběhu Scrumu</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (9)).....	22
<b>Obrázek 10 Scrum tabule</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (9)) .....	23
<b>Obrázek 11: Kanban tabule</b> (Zdroj: vlastní zpracování dle: (12)) .....	26
<b>Obrázek 3: Mapa rizik skórovací metody</b> (Zdroj: (1)).....	30
<b>Obrázek 4: Uzlově definovaná síťový graf</b> (Zdroj: (1)).....	31
<b>Obrázek 5: Hranově definovaný síťový graf</b> (Zdroj: (1)) .....	32
<b>Obrázek 6: Ganttův graf</b> (Zdroj: (1)).....	32
<b>Obrázek 7: McKinsey model 7 S</b> (Zdroj: (16)).....	35
<b>Obrázek 8 Tabulka analýzy SWOT</b> (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (1)).....	38
<b>Obrázek 12 Organizační struktura společnosti</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	42
<b>Obrázek 13: SWOT analýza společnosti</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
<b>Obrázek 14: Mapa rizik</b> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	63
<b>Obrázek 15 Zjednodušená verze síťového grafu</b> (Zdroj: vlastní zpracování) .....	67
<b>Obrázek 16: Uvítací obrazovka systému Breezy HR</b> (Zdroj: (29)) .....	69
<b>Obrázek 17: Vytvoření týmů</b> (Zdroj: (29)) .....	70
<b>Obrázek 18: Formulář pro pozvánky uživatelů</b> (Zdroj: (30) ) .....	73
<b>Obrázek 19: Ukázka denního přehledu úkolů</b> (Zdroj: (30)).....	74
<b>Obrázek 21: Ukázka karty pozice</b> (Zdroj: (29) ).....	75
<b>Obrázek 21: Ukázka Poolu náborového procesu</b> (Zdroj: (30)) .....	77
<b>Obrázek 22: Formát dotazníku k získání dodatečných informací o kandidátovi</b> (Zdroj: (30)) .....	78
<b>Obrázek 23: Scorecard kandidáta</b> (Zdroj: (30)) .....	79
<b>Obrázek 20: Ukázka přehledu vypsaných pozic</b> (Zdroj: (30) ).....	81

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Srovnání nástrojů pro řízení náborového procesu .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabulka 2: Identifikace rizik .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 3: Seznam opatření.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 4: Seznam činností.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabulka 5: Pokračování tabulky 4.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabulka 6: Tabulka nákladů .....</b>	<b>82</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Gantův diagram (Zdroj: vlastní zpracování).....</b>	<b>68</b>
--	-----------

## PŘÍLOHY

<b>Příloha 1: Síťový graf projektu .....</b>	<b>93</b>
--	-----------

***Příloha 1: Síťový graf projektu***

